

**Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft
Band 9**

Mitarbeitermotivation in Bibliotheken

Yvonne Bauer

Juli 1998

Fachhochschule Köln
Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen

Bauer, Yvonne:

Mitarbeitermotivation in Bibliotheken /

von Yvonne Bauer. -

Köln : Fachhochschule Köln, Fachbereich Bibliotheks- und

Informationswesen, 1998. -

(Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 9)

ISSN (Print) 1434-1107

ISSN (elektronische Version) 1434-1115

*Die **Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft** berichten über aktuelle Forschungsergebnisse des Fachbereichs Bibliotheks- und Informationswesen der Fachhochschule Köln. Veröffentlicht werden sowohl Arbeiten der Dozent/inn/en, als auch herausragende Arbeiten der Studierenden. Die Kontrolle der wissenschaftlichen Qualität der Veröffentlichungen liegt bei der Schriftleitung. Jeder Band erscheint parallel in Printversion und in elektronischer Version (über unsere Homepage: <http://www.fbi.fh-koeln.de/papers/index/titel/htm>).*

Fachhochschule Köln Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen Claudiusstr.1 D-50678 Köln

Tel.: 0221/8275-3376 Fax: 0221/3318583

Schriftleitung: Christine Bieletzki, Prof. Dr. Wolfgang G. Stock

© by FH Köln 1998

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Motivationsmodelle	5
3 Motivationsansätze im Bibliotheksmanagement	9
4 Mitarbeitermotivation im Neuen Steuerungsmodell	22
5 Erfahrungen in Bibliotheken.....	23
6 Fazit	37
Literaturverzeichnis	39
Anhang.....	42

1 Einleitung

„Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“ (Hatzius, 1996, S. 45) lautet die häufige Frage von Bibliothekaren (aus sprachlichen Gründen wird im folgenden Text auf die Doppelbenennung weiblicher und männlicher Berufsbezeichnungen verzichtet, grundsätzlich sind natürlich auch Bibliotheksmitarbeiterinnen in den Kontext eingeschlossen) in leitenden Positionen. „Gibt es eine spezifische bibliothekarische Personalführung?“ (Krompholz, 1987, S.353) ist ein weiterer Aspekt, denn zum einen gelten auch in Bibliotheken die Grundelemente betrieblicher Arbeit, zum anderen gehören Bibliotheken meist dem öffentlichen Dienst an und sind zudem Dienstleistungsbetriebe. Aus dieser etwas schwierig zu definierenden Position ergibt sich unter anderem die Frage, ob das komplexe Thema der Mitarbeitermotivation, wie auch viele andere Elemente der Betriebswirtschaftslehre, derzeit ausreichende Bedeutung in Bibliotheken und in bibliothekarischen Ausbildungsstätten erfährt. Weiterhin soll im Rahmen dieser Arbeit betrachtet werden, ob eine leistungsbezogene Vergütung innerhalb des Bundesangestelltentarifes bzw. des Beamtenrechtes, dem die meisten Bibliotheken angeschlossen sind, als Motivator überhaupt herangezogen werden kann. Folglich soll ergründet werden, welche immateriellen Alternativen der Leistungssteigerung innerhalb des Personalmanagements in Bibliotheken zur Verfügung stehen. In wieweit steht die intrinsische Motivation, wie beispielsweise Freude an der Arbeit, im Vordergrund, oder sind die extrinsischen Anreize, wie beispielsweise Gehalt und Macht elementar? Überdies stellt sich die Frage, ob die häufig unflexibel ausgerichteten Organisationsstrukturen, die wenig Eigeninitiativen und Aufstiegschancen zulassen, eventuell die Motivation der Bibliotheksmitarbeiter hemmen. Mit welchen Mitteln der Mitarbeiterführung kann dem entgegengewirkt werden? Zudem ergibt sich die Frage, welche Rolle Information und Kommunikation für die erfolgreiche Umsetzung im Tätigkeitsprozeß spielen.

Diese und andere Aspekte sollen in den folgenden Kapiteln betrachtet werden. In den ersten vier Kapiteln geht es daher um die theoretische Darstellung der Motivationsfaktoren, während in Kapitel 5 ein Blick auf die Praxis in Bibliotheken der verschiedenen Stufen geworfen wird, da es sicherlich sinnvoll ist, eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis herzustellen.

Schließlich möchte ich anmerken, daß ich mich bezüglich des Themas ‘Mitarbeitermotivation in Bibliotheken’ in mancher Hinsicht auf Neuland begeben, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, daß dieser Aspekt der Personalführung in Bibliotheken bislang als eher brisant empfunden wird. Dies zeigt unter anderem auch die Tatsache, daß es speziell im bibliothekarischen Rahmen nur wenig Literatur zur Mitarbeitermotivation gibt, auf Grund dessen ich an manchen Stellen auf Informationen aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zurückgreifen mußte.

2 Motivationsmodelle

In der Wissenschaft wurden zahlreiche Theorien entwickelt, die sich in unterschiedlichen Ansätzen mit den Motiven und Beweggründen befassen, die zu bestimmten Verhaltensmustern führen. Dabei wird auf diverse Konzepte der Managementforschung und angrenzender Disziplinen wie Psychologie und Soziologie zurückgegriffen. Die daraus resultierenden Ergebnisse und Inhalte sind in Aussagensysteme integriert, welche für ein praktisches Personalmanagement herangezogen werden können. Grundsätzlich ist hierbei anzumerken, daß ein relativ hohes Maß an Abstraktion nicht immer zu vermeiden ist.

Im Folgenden wird eine Auswahl der bekannten Modelle vorgestellt, wobei es zu beachten gilt, daß es sich um allgemeine Theorien handelt, die nicht spezifisch für das Bibliothekswesen entwickelt wurden. Auch wenn diese Modelle gleichermaßen für Bibliotheksmitarbeiter gelten wie für alle anderen Berufssparten, ist in diesem Kapitel eine scheinbare Entfernung vom konkreten bibliothekarischen Kontext nicht immer zu vermeiden.

Die Motivationsmodelle lassen sich hauptsächlich zwischen den Inhalts- und Prozeßtheorien unterscheiden. Bei den **Inhaltstheorien** steht die Frage im Vordergrund, welche Motive es sind, die Menschen zu bestimmtem Verhalten bewegen. Die **Prozeßtheorien** behandeln hingegen in erster Linie die kognitiven Vorgänge, das heißt die Prozesse, die zwischen dem Motiv und dem aktiven Handeln stehen. Es wird also nicht nach den Beweggründen gefragt, nach denen ein Mensch eine bestimmte Leistung erbringt, sondern danach, in welcher Weise die Prozesse verlaufen, die zwischen Motiv und Leistung stehen. Als Vertreter der Prozeßtheorien seien genannt: Vroom (1964), Porter/Lawler (1968), McClellands (1953), Atkinson (1957), Weiner (1971). Im Folgenden soll es jedoch hauptsächlich um die Inhaltstheorien gehen, da es für die Praxis sicherlich am wichtigsten ist zu wissen, mit *welchen* Motiven und infolgedessen mit welchen Maßnahmen die Leistungsbereitschaft von Bibliotheksmitarbeitern zu wecken bzw. zu steigern ist.

2.1 Historische Entwicklungen

Erst im Zuge der Industrialisierung begann man, die Arbeitsbereitschaft des Personals zu erforschen, wobei es im Wesentlichen um Produktivitätssteigerung ging und nicht um das Wohlergehen der Arbeiter. Diese Strömung wird als **Scientific Management** bezeichnet. Ein Vertreter dieses Ansatzes ist Frederick W. Taylor (1856-1915), der von einem rational ökonomischen Menschenbild ausging und die Lösung der Motivationsprobleme in leistungsorientierten Entlohnungssystemen suchte. Im Verlaufe des Jahrhunderts entwickelte sich dann der **Human-Relation-Ansatz**, der nach Elton Mayo (1880-1949) von der sozialen Motivation ausgeht, nach der der Mitarbeiter kein isolierter Produktionsfaktor, sondern ein Teil eines komplexen sozialen Systems ist. Eine weitere Entwicklung ist der **humanistische Ansatz**, unter dem das Personal erstmals als „human resource“ bezeichnet wurde. Hauptgedanke dieses Ansatzes ist, daß menschliche Bedürfnisse am Arbeitsplatz berücksich-

berücksichtigt werden sollten und daß folglich auch die Rahmenbedingungen dementsprechend zu gestalten sind. Damit sind in erster Linie Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und geistigem Wachstum gemeint, da man in den fünfziger Jahren von einer materiellen Absicherung der Werktätigen ausging (vgl. Berthel, 1997, S.14-18).

2.2 Maslows Bedürfnistheorie

Die wohl bekannteste Inhaltstheorie ist die Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow, die, obwohl bereits 1954 entwickelt, noch heute eine hohe Akzeptanz findet. Grundlage für diese und viele nachfolgenden Theorien ist der oben beschriebene humanistische Ansatz. Maslows Konzept beinhaltet demnach hauptsächlich die menschliche, individuelle Seite der Motivation und nicht - wie etwa Taylor - den produktionsrelevanten Aspekt der Leistungsbereitschaft. Dies wird um so deutlicher, wenn wir beachten, daß Maslows Ansatz ursprünglich nicht als arbeitspsychologische bzw. arbeitspolitische Theorie zu verstehen war, sondern als ein Ergebnis klinischer Erfahrungen, die erst durch Douglas McGregor auf die Arbeitsmotivation übertragen wurde. Die Pyramide nach Maslow gliedert sich in fünf Ebenen. Die Bedürfnisse steigern sich ausgehend von den materiellen Bedürfnissen zu den geistigen Bedürfnissen.

Die Bedürfnisklassen bauen sich wie folgt auf:

- **physiologische Bedürfnisse:** Nahrung, Schlaf, Wohnung
- **Sicherheitsbedürfnisse:** wirtschaftliche Sicherheit, Gehalt, geordnete Lebensumstände
- **soziale Bedürfnisse:** Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit
- **Achtungsbedürfnisse:** Selbstvertrauen, Status, Respekt
- **Selbstverwirklichungsbedürfnisse:** anspruchsvolle Betätigung, Weiterentwicklungen



(vgl. Berthel, 1997, S. 22)

Eine zentrale Rolle dieses Modells spielt die Rangfolgenthese, nach der die in der Pyramide oben angesiedelten Bedürfnisse erst dann von Bedeutung sind, wenn die unteren existenziellen Anforderungen befriedigt sind. An dieser Stelle findet sich auch die umfangreichste Kritik, denn die Aussagen der Rangfolgenthese wurde immer wieder angezweifelt. Weitere Kritikpunkte sind zum einen die fehlende empirische Bestätigung und zum anderen die schwierige Abgrenzung der einzelnen Bedürfnisklassen (vgl. Berthel, 1997, S. 21-24).

Entgegen aller Kritik bauen jedoch viele nachfolgenden Theorien auf Maslows Elementen auf, wie sich auch in den folgenden Kapiteln zeigen wird.

2.3 Alderfers ERG-Theorie

Clayton P. Alderfers hat 1969 in Anlehnung an Maslow einen Ansatz entwickelt, der sich jedoch auf drei Bedürfnisklassen beschränkt und die Rangfolgenthese aufgibt:

- **Existence needs** (Existenzbedürfnisse): physiologische und materielle Sicherheitsbedürfnisse
- **Relatedness needs** (Beziehungsbedürfnisse): soziale, zwischenmenschliche Bedürfnisse, Anerkennung
- **Growth needs** (Wachstumsbedürfnisse): Selbstverwirklichung, Selbständigkeit, Leistung

Im Gegensatz zu Maslows Theorie sucht Alderfers nach empirischer Unterstützung seiner Theorie; eine Allgemeingültigkeit der Grundaussagen ließ sich dabei dennoch nicht feststellen. (vgl. Berthel, 1996, S. 24-25).

2.4 Herzbergs Zwei-Faktoren- Modell

Frederick Herzberg entwickelte 1959 mit seinen Mitarbeitern eine Theorie, die ebenfalls den humanistischen Ansätzen zuzuordnen ist und auf empirischen Untersuchungen basiert. Im Gegensatz zu Maslows Ansatz geht Herzberg, laut Charles Martell, nicht von den individuellen Bedürfnissen aus, sondern von „Job characteristics“ (Martell, 1989, S. 75), also von arbeitstechnischen Merkmalen. In der sogenannten *Pittsburgh-Studie* wurden ca. 200 Arbeitnehmer befragt. Daraus ergaben sich nach Herzberg zwei Ebenen der Arbeitszufriedenheit:

- **Motivatoren** mit denen *Arbeitszufriedenheit* erzielt werden kann (z. B. Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Aufstieg, Verantwortung)
- **Hygienefaktoren**, mit denen *Arbeitsunzufriedenheit* provoziert wird (Begleitumstände der Arbeit, z. B. Bezahlung, interpersonelle Beziehungen, Status, Unternehmenspolitik, Sicherheit und Arbeitsbedingungen)

Die Motivatoren stehen in direktem Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit und der Motivation und sind den Wachstumsbedürfnissen Maslows gleichzusetzen, während die Hygienefaktoren eher Mangelbedürfnissen entsprechen. Diese führen lediglich zum Abbau der Arbeitszufriedenheit.

Herzbergs Ansatz erfuhr großen Respekt und trug zur Humanisierung der Arbeitsplätze bei, was sicherlich auf die leicht nachvollziehbaren und relativ einfach anwendbaren Grundannahmen zurückzuführen ist. Dennoch stieß auch

Herzbergs Konzept auf manche Kritik: zum einen wurde die zu vage Formulierung des Ansatzes bemängelt, wodurch eine empirische Widerlegung beinahe unmöglich gemacht wurde, zum anderen wurde die Tatsache kritisiert, daß situative Bedingungen nicht berücksichtigt wurden. Zudem wurde die Auswahl der befragten Arbeitnehmer kritisiert. (vgl. Berthel, 1996, S. 25-26).

2.5 Ansatz nach Naylin

Randal D. Naylin hat 1982 ein Konzept entwickelt, welches sich in Abänderung und Ergänzung aus ähnlichen Grundelementen zusammengestellt ist, wie Maslows Bedürfnistheorie. Er wählte sechs Punkte, die jedoch in keiner hierarchischen Reihenfolge zu einander stehen:

1. Lob und Aufmerksamkeit für gute Arbeit
(nicht Tadel für schlechte Arbeit)
2. Sicherheit des Arbeitsplatzes
3. neue Erfahrungen und Entwicklungsmöglichkeiten gewähren
4. Evaluationen der Leistungen aller Mitarbeiter durchführen
5. Beteiligung aller Mitarbeiter bei Entscheidungen
6. Fairneß bei der Bezahlung

Den letzten Punkt kommentiert Naylin mit den Worten: „Money is important, but it has to be used as a part of a total motivational program to be effective.“ (Naylin, 1982). Geld wird infolgedessen nur in Verbindung mit einem ganzheitlichen Motivationsprogramm als wichtiger Faktor angesehen. Untersuchungen ergaben außerdem, daß Gehaltserhöhungen unter 15% nicht sehr wirksam sind (vgl. Braid, 1984) und somit aus wirtschaftlichen Gründen kaum in einem effektiven Rahmen zu verwirklichen sind. Besonders im öffentlichen Dienst, in dem die meisten Bibliotheksmitarbeiter beschäftigt sind, dürfte dies eine schwierige Aufgabe sein, auch wenn sich der Bundesangestelltentarif häufig flexibler auslegen läßt, als oft vermutet. Um so tröstlicher kann zuzudem die Tatsache sein, daß eine „Arbeit, die Spaß macht, (...) für die Mehrheit der berufstätigen Bevölkerung (...) mittlerweile wichtiger (63%) (ist), als ein höheres Einkommen (59%).“ (Endres, 1993, S. 43).

2.6 Bedürfnisarten nach McClelland

Ogleich David McClellands Konzept (1953) den Prozeßtheorien zuzuordnen ist, stellt Charles Martell dennoch eine Verbindung zu Maslow her, da sich beide Wissenschaftler mit den Charakteristiken von Individuen beschäftigt haben (vgl. Martell, 1989, S.75f.). So ist nach McClelland das Verhalten von Mitarbeitern nicht nur auf Sozialbedürfnisse und Entwicklungsmotive zurückzuführen, sondern vielmehr auf ein ausgeprägtes Leistungsmotiv und das Bedürfnis, Mißerfolge zu meiden. Das Leistungsverhalten wird demnach von vier Grundmotiven geprägt:

1. **Leistungsmotiv** (Zielsetzung als Bedürfnisäußerung, Begeisterung für die Arbeit als solche, intrinsische Motivation)
2. **Zugehörigkeitsmotiv** (soziale Bedürfnisse, Gruppenzugehörigkeit)

3. **Machtmotiv** (gegenüber anderen Personen, Persönlichkeitsentwicklung)
4. **Vermeidungsmotiv** (Vermeidung von Mißerfolg und Ablehnung)
(vgl. Bühner, 1995, S.177-179)

2.7 Motivationskatalysatoren nach Endres

Alfred Endres stellt in seinem Buch „Motivation trotz Bürokratie“ sechs soziale Kompetenzen dar, die Führungskräfte neben fachlichen Qualitäten beachten sollten:

- zuhören - kommunizieren
- überzeugen - Teams formen
- integrieren - Vermittlung von Wir-Gefühl

Weiterhin sollen Vorgesetzte spontan loben und den Tadel „überschlafen“ (Endres, 1993, S.27), neue Ideen aufnehmen, erläutern, durch höhere Aufgaben Erfolgserlebnisse fördern, Kritik zulassen und auch private Dinge ansprechen (vgl. Endres, 1993, S. 27). Verglichen mit Naylin`s These werden einige Übereinstimmungen deutlich, besonders im Zusammenhang mit Lob und Tadel (vgl. 2.5).

3 Motivationsansätze im Bibliotheksmanagement

Da es nicht ohne weiteres möglich ist, die besprochenen Motivationsmodelle praktisch anzuwenden, spielen insbesondere die verschiedenen Führungskonzeptionen eine große Rolle, in denen zahlreiche der oben besprochenen Ansätze und Elemente wieder zu finden sind.

3.1 Führungsstile

Als Führungsstile bezeichnen wir typische Muster von Führungsverhalten. R. Tannenbaum, ein amerikanischer Führungsforscher, unterscheidet ausgehend von den zwei Extremen ‘autoritär’ und ‘demokratisch’ sieben Führungsstile. Im Folgenden werden diese Führungstypen kurz erläutert:

1. **autoritärer** Führungsstil: Vorgesetzter entscheidet, setzt notfalls durch Zwang durch
2. **patriarchalischer** Führungsstil: Vorgesetzter entscheidet, setzt Manipulation ein
3. **informierender** Führungsstil: Vorgesetzter entscheidet, Durchsetzung durch Überzeugungsarbeit
4. **beratender** Führungsstil: Information durch Vorgesetzten, Meinungsäußerung durch Mitarbeiter
5. **kooperativer** Führungsstil: Gruppe entwickelt Vorschläge, Auswahl durch Vorgesetzten
6. **partizipativer** Führungsstil: autonome Gruppenentscheidung im verhandelten Rahmen
7. **demokratischer** Führungsstil: autonome Gruppenentscheidung,

In der öffentlichen Verwaltung hat das **Harzburger Führungsmodell** eine besondere Bedeutung. Bedingt durch den autoritären Führungsstil, der den Mitarbeitern nur wenig Entfaltungsmöglichkeiten bietet, soll diesem Konzept im Rahmen dieser Arbeit nur wenig Beachtung geschenkt werden. Nach Siegfried Schwab entwickelte sich dieses Konzept zudem „durch sein perfektionistisches Kontroll- und Durchsetzungssystem zu einem starren Bürokratiemodell, das schwerfällig und praxisfremd wirkte.“ (Schwab, 1988, S.13).

Wesentlich zeitgemäßer und motivationsträchtiger sind hingegen die **Management-by-Techniken**, wie z. B. Management-by-Objectives, Management-by-Results, Management-by-Delegation und Management-by-Participation. Alle diese Techniken zeichnen sich, mit einigen Abweichungen, durch erweiterte Verantwortungsbereiche und Entscheidungskompetenzen aus, die alle gewissermaßen dem Aufgabe-Verantwortung-Entscheidungs-Prinzip (AVE) gerecht werden. Weiterhin beinhalten sie die Möglichkeit, eigene Ideen und Anregungen zu entwickeln und einzubringen.

Dem Führungsprinzip **Management-by-Objectives** soll an dieser Stelle etwas mehr Beachtung geschenkt werden, da es besonders in Bibliotheken an Bedeutung gewinnt. Grob definiert erfolgt die Führung über Zielvereinbarungen, bei denen die Bibliotheksmitarbeiter in Folge der partizipativen Führungstechnik eigene Vorstellungen äußern und einbringen können. Innerhalb des verhandelten Rahmens sind dem Mitarbeiter bzw. Gruppen Arbeits- und Vorgehensweisen freigestellt. Ein wichtiges Instrument dabei ist das Controlling, durch das eine regelmäßige Beobachtung und Steuerung der erbrachten Leistungen erfolgt. Ebenfalls durch das Controlling werden Ziele, wenn nötig, der momentanen Situation angepaßt, Erfolge am Ende des vereinbarten Zeitraumes deutlich und Ziele wiederum neu definiert. Siegfried Schwab sieht jedoch die „Problematik einer Anwendung auf die öffentliche Verwaltung, denn in der öffentlichen Verwaltung sind die Handlungsaufträge durch gesetzliche Regelungen klar vorgegeben. In der Verwaltung haben daher diese Management-Modelle keine Bedeutung erlangt, was zum Teil auf (...) die verwaltungsspezifischen Regeln der Aufgabenerfüllung zurückzuführen ist.“ (Schwab, 1988, S.13). Doch durch die immer mehr an Bedeutung gewinnenden Elemente des neuen Steuerungsmodells (bzw. bei Universitäten des Globalhaushaltes) und der damit verbundenen Ziel- und Leistungsorientierung sollte gerade in Bibliotheken weniger skeptisch und zurückhaltend auf Konzepte wie Management-by-Objectives geblickt werden.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß je kooperativer und delegierender (vor allem in Verantwortungsbefugnissen und Entscheidungskompetenzen) der jeweilige Führungsstil ist, je motivierter und leistungstärker ist in der Regel der Mitarbeiter, wenn er dazu bereit und fachlich in der Lage ist (vgl. Schwab, 1988, S. 37). Hierbei gilt es zudem zu beachten, daß die Charaktereigenschaften des Mitarbeiters maßgebend an diesen Prozessen beteiligt sind. So schreibt Schwab, „daß der eher ‘entfaltungsorientierte’ Mitarbeiter das Angebot eines kooperativen Führungsstils vergleichsweise stärker nutzen wird als der ‘pflichtbe- ‘pflichtbewußte’ Mitarbeiter.“ (Schwab,

1988, S. 23). In der Praxis zeigt sich oft, daß sich gerade ältere Mitarbeiter durch die erweiterte Verantwortung überfordert fühlen und diese daher ablehnen. Siegfried Schwab gibt hier zu bedenken, das die „Personalführung demgemäß stark am Menschen orientiert sein (muß), schließlich hat die Führungsbeziehung eine motivationale und emotionale Dimension.“ (Schwab, 1988, S. 17).

3.2 Arbeitsplatzmodelle

Unter Arbeitsplatzmodellen verstehen wir Systeme zur Arbeitsplatzgestaltung bzw. Arbeitsplatzorganisation. Alle folgenden Modelle beinhalten das Ziel, durch Verantwortungssteigerung, Aufgabenerweiterung und Abwechslung mehr Arbeitsfreude und damit auch mehr Motivation bei den Mitarbeitern zu erreichen. Diese Prinzipien sind natürlich auch in Bibliotheken anwendbar und finden bereits teilweise Berücksichtigung.

Job enlargement ist die Bezeichnung für Arbeitserweiterung. Mit diesem Verfahren soll der fortschreitenden Spezialisierung am Arbeitsplatz und der dadurch auftretenden Monotonie Abhilfe geschaffen werden. Exemplarisch wäre in diesem Falle ein Bibliothekar, dessen Aufgabenbereich bisher lediglich die Lektoratsarbeit bestimmter Sachgruppen war und die zukünftig auch Benutzerführungen durchführen soll. Während bei diesem System das Interesse und die Motivation des Mitarbeiters durch die Erweiterung der zu verrichtenden Tätigkeiten geweckt werden soll, geht es beim **Job enrichment** um die Bereicherung der täglichen Arbeit durch anspruchsvollere Tätigkeitsfelder. Ein Beispiel für diese Form der Arbeitsplatzgestaltung wäre ein Bibliotheksassistent, der neben der reinen Verbuchungstätigkeit nun auch Verantwortung für das Katalogisieren der Medien einer bestimmten Sachgruppe übernehmen soll. Die dadurch erweiterten Verantwortungsbefugnisse sollen die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters steigern. Heiner Schelling, leitender Bibliotheksdirektor der Universitätsbibliothek Gießen gibt hierbei zu bedenken, daß für „Bibliotheken der neunziger Jahre job enrichment erst dann zu einer realistischen Perspektive (wird), wenn der Anreiz anspruchsvollerer Arbeit durch angemessene Stellen reflektiert wird“. (Schelling, 1994, S. 86f.). Eine weitere Form der Arbeitsorganisation ist das Verfahren des **Job rotation**. Hierbei geht es um den periodischen Stellenwechsel innerhalb eines Betriebes, wobei die Erweiterung der Fachkenntnisse der Mitarbeiter eine große Rolle spielt. Diese Form spielt bereits in vielen Bibliotheken (besonders in den öffentlichen) eine große Rolle, wo Mitarbeiter nur stundenweise an der Verbuchungstheke eingesetzt werden und in der verbleibenden Arbeitszeit andere Aufgaben zu verrichten haben. Laut Schelling „sollte die Mühe, die mit der Umsetzung des Konzeptes job rotation verbunden ist, nicht gescheut und „Produktivitätsverluste“ als unvermeidliche Folge von Einarbeitungsphasen in Kauf genommen werden.“ (Schelling, 1994, S.86). Besetzt man einen Vollzeitarbeitsplatz mit zwei oder mehreren Teilzeitkräften spricht man von **Job sharing**. Für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe sind alle gemeinsam verantwortlich. Aufgrund tariflicher Bestimmungen ist diese Form, die hauptsächlich in den USA praktiziert wird, auf unsere Verhältnisse nicht ohne weiteres übertragbar (vgl. Krycha, 1986, S. 120). Dennoch finden wir gera-

gerade in Bibliotheken häufig Planstellen, die von mehreren Teilzeitkräften besetzt sind und somit dem Prinzip des Job sharing entsprechen.

Unter den zahlreichen Veränderungen in der Personalpolitik, die durch Frederick Herzberg eingeführt wurden, finden wir auch o. g. Arbeitsplatzmodelle: „One of the earliest pioneers (...) was Frederick Herzberg, who provided a theoretical formula for job enrichment. (...). New job designs including job enlargement, job rotation (...). These changes have been welcomed by many librarians, who have come to expect a greater sense of involvement and participation.“ (White, 1987, S. 124).

Ein weiteres Arbeitsplatzmodell, welches hier Beachtung finden soll, ist die Bildung **teilautonomer Gruppen**, die mit der Erledigung umfassender Aufgabenkomplexe betraut werden. Die Verantwortung wird dabei innerhalb der Gruppe an verschiedene Mitarbeiter delegiert (vgl. Weber, 1992, S. 76).

Schließlich möchte ich außerdem **Mischarbeitsplätze** erwähnen, ein Modell, welches gewissermaßen dem Job rotation ähnelt und bei denen die jeweiligen Mitarbeiter mehrere unterschiedliche Aufgabenbereiche zu erfüllen haben. Diese Form wird häufig bei Bildschirmtätigkeiten eingesetzt, die wir in Bibliotheken z. B. an der Verbuchung finden, um gesundheitsschädliche Folgen zu vermeiden.

So finden wir also im Bereich der Arbeitsplatzmodelle viele Möglichkeiten, die Arbeitsbedingungen in Bibliotheken und somit auch die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern.

3.3 Kommunikation

„Bescheid zu wissen ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Motivation setzt Information voraus (...)“ (Endres, 1993, S. 59). Diese Feststellung von Alfred Endres macht deutlich, wie enorm wichtig es für Führungskräfte ist, gute Kommunikation mit Mitarbeitern zu führen („Good managers must know how to communicate.“ (White, 1987, S. 16)). Die Art und Weise, nach der Vorgesetzte, also auch Bibliotheks- oder Abteilungsleiter mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, ist im Besonderen wichtig für die innere Einstellung der Angestellten zur Arbeit, zum Betrieb und damit auch für die Leistungsbereitschaft. White stellt hierzu fest: „People are more difficult to manage than machines because people want to know *why*.“ (White, 1987, S.17). An dieser Stelle wird transparent, wie wichtig der Zusammenhang zwischen der Motivation und der Integration der Mitarbeiter in betriebliche Abläufe ist. Alfred Endres formuliert weiterhin: „Motivation gelingt nur über Identifikation. Dies setzt wiederum Kenntnis voraus, auch über das gemeinsame Ziel. (...) Mitarbeiter können nur gute Leistung erbringen, wenn sie über alle Informationen verfügen, die sie brauchen. Dazu gehört auch die Unterrichtung über Hintergründe.“ (Endres, 1993, S. 61). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Zulassen von eigenen Ideen und Anregungen, die durch eine wechselseitige Kommunikation ausgedrückt werden sollen. „Communication also requires a willingness to listen to ideas, suggestion and comments. (...) However, those individuals who are willing to contribute ideas and reactions should always feel free to do so.“ (White, 1987, S.17). Partizipation ist also nicht nur bei den Führungsstilen wichtig, sondern auch ein relevantes Element der sinnvollen Kom-

Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Dadurch entwickeln sich zwei Richtungen der Kommunikation, da sie sowohl vom Vorgesetzten, als auch von den Mitarbeitern ausgeht. Jones spricht dabei von einer „down/up (...) communication“ (Jones, 1987, S.62).

Es gibt verschiedene Formen des Informationsaustausches, wobei man grundsätzlich zwischen **schriftlicher** und **mündlicher** bzw. persönlicher Kommunikation unterscheiden kann. Letztere Kommunikationsform erfährt mittlerweile in Bibliotheken wachsende Bedeutung, da sie durch die Möglichkeit des persönlichen Austausches o. g. Aspekte wie Partizipation zuläßt. Frederick Herzberg bemerkte, der einfachste Weg, daß eine Aufgabe erledigt wird, ist jemanden zu fragen. Seiner Meinung nach würden aber die meisten Führungskräfte genau das nicht tun (vgl. Martell, 1989, S. 79). Dabei zeigt sich jedoch in der Praxis (siehe auch Kapitel 5), daß persönliche Gespräche mit Mitarbeitern am sinnvollsten sind, um die Leistungsbereitschaft derer zu wecken. Horst Thomsen, Direktor der Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften in Kiel gibt zu bedenken: „Das Einzelgespräch hat (...) die größten Erfolgsmöglichkeiten und wird auch als ‘Idealform der Kommunikation’ bezeichnet.“ (Thomsen, 1997). Besonders wichtig ist es dabei, die Meinung und Bedürfnisse des Gegenüber wichtig zu nehmen und dies auch deutlich zu machen. Kein Mitarbeiter wird zu Höchstleistungen bereit sein, wenn er sich übergangen und unverstanden fühlt. (Auf die Thematik von Mitarbeitergesprächen wird noch in Kapitel 3.4 eingegangen.) „Wegen des großen Zeitaufwandes kann das Einzelgespräch nur bei besonders wichtigen Anlässen (...) eingesetzt werden.“ (Thomsen, 1997). Aus diesem Grunde ist die schriftliche Kommunikation um so wichtiger, obgleich einiges beachtet werden sollte: Die formale Informationsvermittlung erfolgt schwerpunktmäßig von oben nach unten, das heißt vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter, also vom Bibliotheksleiter zum Bibliothekar oder Assistenten. Ein großer Nachteil dieser Form ist, daß keine Möglichkeit der Rückfrage oder der Diskussion zwischen beiden Seiten besteht. Oft werden schriftliche Nachrichten und Instruktionen persönlich mißverstanden und fördern Widerstände im Verhalten des Mitarbeiters und dadurch auch in seiner Leistungsbereitschaft. Außerdem verstärkt die formale Kommunikation den bürokratischen Aufwand innerhalb eines Bibliotheksbetriebes erheblich und gestaltet die Abläufe generell unflexibel. So merkt Herbert S. White an: „Formal writings are sometimes characterized as bureaucratic (...)“ (White, 1987, S. 156). Horst Thomsen stellt hierzu fest, daß „(s)chriftliche Informationen (...) den Vorteil (haben), daß die Formulierung genau und einheitlich erfolgen kann. Sie sind aber auch ein starres Informationsinstrument. Nicht jeder versteht ohne weiteres den Text und die Mitarbeiterinnen / die Mitarbeiter bleiben oft allein mit den für sie offenen Fragen zurück. Die inoffizielle Information setzt ein, Falschinformationen und Gerüchte können das Ergebnis sein. Der ganze Prozeß ist mit Leistungseinschränkungen verbunden. Nur (...) deutliche und für alle verständliche Informationen sollten auf schriftlichem Wege Verbreitung finden.“ (Thomsen, 1997).

Dennoch ist die Relevanz der schriftlichen Kommunikationsform insbesondere in größeren Bibliotheken und anderen Be- Betrieben nicht zu unterschätzen, da es

hier, wie bereits erwähnt, meist nicht möglich ist, in jeder Angelegenheit mit allen Mitarbeitern persönlich zu sprechen. Daher ist es um so wichtiger, einen schriftlichen Stil zu entwickeln, der verständlich und freundlich ist und Mißverständnissen vorbeugt. White: „Formal writings are not to be hard to read. They should consist a simple declarative sentences that adress their subject. (...) an executive summary (...) is useful.“ (White, 1987, S. 156). Die schriftliche Kommunikation wird zudem in Zukunft in veränderter Form an positiver Bedeutung gewinnen, denn durch die Einführung des Intranets in größeren und technisch gut ausgestatteten Betrieben und Bibliotheken, können einige der oben besprochenen Nachteile und Schwierigkeiten aufgehoben werden. Das Intranet ist eine Art betriebsinternes Internet, d. h. jeder Mitarbeiter kann am eigenen Arbeitsplatz über den Personal Computer mit Kollegen kommunizieren. „Die mikroelektronische Informationsverarbeitung mit ihren vielfältigen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten bietet die Chance, komplexe Funktions- und Arbeitszusammenhänge (...) einzurichten. Dadurch eröffnet sich die Chance für eine verbesserte Aufgabenerfüllung und Produktivitätssteigerung.“ (Schwab, 1988, S. 57-58). Das Intranet kann also auch für Bibliotheken eine zukunftssträchtige Möglichkeit sein, die Kommunikation zwischen Mitarbeitern schneller und vertikaler zu gestalten und damit entscheidend zu verbessern. Auch bei der Einführung kooperativer Führungsansätze in Bibliotheken kann das Intranet hilfreich sein, denn die „modernen Informations- und Kommunikationstechniken bieten die Chance zu mehr Delegation (dies trägt dem individuellen Wunsch nach mehr Selbstentfaltungs- und Steuerungschancen Rechnung).“ (Schwab, 1988, S. 62). Bei allen Formen der Kommunikation gilt es jedoch gleichermaßen zu beachten, daß Informationen keine Einbahnstraße sind, sondern wechselseitig, horizontal, vertikal und wirkungsvoll fließen sollten (vgl. Thomsen, 1997).

Wie abschließend zu verdeutlichen ist, fördert gute Kommunikation den persönlichen Kontakt unter Kollegen und damit auch das Betriebsklima. Eine Studie der Bertelsmannstiftung zeigte hierzu, daß in Bibliotheken mit hohem Besprechungsanteil eine deutlich niedrigere Krankmeldungsquote vorliegt, als in Bibliotheken mit weniger viel Austausch (vgl. Betriebsvergleich, Bd. 2, 1997, S. 105-109). Vorsichtig betrachtet kann somit auf eine erhöhte Motivation der Bibliotheksmitarbeiter geschlossen werden. Zur Problematik solcher Erhebungen soll noch in Kapitel 3.7 eingegangen werden.

3.4 Gespräche mit Mitarbeitern

„Das Gespräch untereinander und miteinander soll der Verständigung und auch der Überzeugung dienen.“ (Schwab, 1988, S. 41). Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, ist das Mitarbeitergespräch als Form der Kommunikation ein wichtiges und sehr erfolgversprechendes Mittel der Motivation in Bibliotheken. „Gerade in Zeiten knapper werdender monetärer Leistungsanreize kommt solchen sozialpsychologischen Anreizen (Gespräche) immer größere Bedeutung für die Mitarbeitermotivation zu.“ (Schwab, 1988, S. 47). Die Formen des Mitarbeitergespräches reichen von Einzelgesprächen bis zu größeren Informationsveranstaltungen. Das bereits im vorangegangenen Kapitel angesprochene Einzelgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gliedert sich in viele Formen, wie beispielsweise Zielvereinbarungsgespräche, Anerkennungsgespräche, Konfliktgespräche und Beurteilungsgespräche. „Das Anerkennungsgespräch ist (wie auch die anderen Gesprächsformen) eine Möglichkeit der Mitarbeitermotivation“, schreibt Siegfried Schwab, denn ebenso „wie der Mitarbeiter mit der Gefahr eines Kritikgespräches rechnet, erwartet er auch bei guter Leistung Anerkennung.“ (Schwab, 1988, S. 47). In Bibliotheken werden im Zuge der Mitarbeiterorientierung und der steigenden Leistungserwartungen in zunehmendem Maße regelmäßige Gespräche mit möglichst allen Mitarbeitern durchgeführt, um den Dialog mit ihnen zu fördern. Dabei gilt es im Besonderen zu beachten, daß „der Vorgesetzte nicht nur die Funktionalität, sondern auch die Persönlichkeit seiner Mitarbeiter berücksichtigt (...)“ (Schwab, 1988, S. 41). Das bedeutet, daß Führungskräfte ihre Mitarbeiter achten und Interesse für Angelegenheiten der Mitarbeiter aufbringen sollten. Ebenso wichtig ist die vertikale Wechselseitigkeit des Gespräches, denn von „dieser Zielsetzung her, gehört zum Gespräch, daß Sprechen und aktives Zuhören einander abwechseln.“ (Schwab, 1988, S. 41).

Bereits bei der Planung von Einzelgesprächen ist es wichtig, einige Punkte zu beachten, die zur Verbesserung der Atmosphäre und somit auch zur erfolgreichen Verständigung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beitragen. So sollte der Termin mit dem Mitarbeiter besprochen und nicht ohne Rücksprache festgesetzt, ein möglichst neutraler Raum ohne „Heimvorteil“ des Vorgesetzten gewählt und ein ausreichender Zeitraum festgelegt werden, der es beiden Seiten ermöglicht, ausführlich auf die angesprochenen Themen einzugehen (vgl. Brauckmann, 1997/98). Der „Leitfaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen“, herausgegeben von der Stadt Solingen, zeigt ein systematisches Beispiel für den Hergang von Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, bei denen es u. a. auch um die Klärung von Mitarbeiterbedürfnisse gehen soll (vgl. Mitarbeitergespräche, 1995).

An dieser Stelle soll auch ein Blick auf Gruppengespräche mit Mitarbeitern geworfen werden. Albrecht Hatzius, Jurist und Seminarleiter für Mitarbeiterführung an Bibliotheken, hält größere Mitarbeiterbesprechungen für ein „hervorragendes Führungsinstrument“ (Hatzius, 1996, S.46). Dabei gilt es jedoch seiner Meinung nach, im Besonderen zu beachten, daß die Veranstaltung gut und straff organisiert ist und daß sich Vorgesetzte nicht zu stark in den Vordergrund drängen (vgl. Hatzius, 1996,

S. 47). Enorm wichtig ist außerdem, daß es allen Mitarbeitern möglich ist, zu Wort zu kommen und ihre Meinung zu äußern. Ein sinnvolles Mittel ist hier die sogenannte **Moderations-** oder **Metaplantechnik**. Bei dieser Methode werden Karten oder Papierbögen verteilt, auf die alle Mitarbeiter anonym ihre Meinung und ihre Anregungen zum angesprochenen Thema notieren können. Diese werden dann an eine Stellwand o. ä. gehängt, vorgelesen und diskutiert. Auf diese Weise kommen auch die Mitarbeiter zur Sprache, die unter konventionelleren Umständen Hemmungen haben, vor größerem Publikum ihren Standpunkt zu vertreten, wodurch oft wertvolle Informationen verlorengehen. Folge dieses stockenden Informationsflusses ist, daß viele Mitarbeiter sich nicht ausreichend in Entscheidungen und Abläufe einbezogen fühlen, was sich sicherlich negativ auf die Motivation und Leistungsbereitschaft auswirkt. Die Moderation bei der Metaplan-Methode übernimmt entweder der Vorgesetzte oder ein von der Gruppe beauftragter Mitarbeiter, was ein zusätzliches Maß an Delegation, Verantwortung und somit auch Motivation ermöglicht (vgl. Brauckmann, 1997/98).

Eine weitere Form des Mitarbeitergespräches ist das **Exitinterview**. Hierbei werden Gespräche mit Mitarbeitern geführt, die die Bibliothek verlassen. Dadurch sollen u. a. Anregungen in personalpolitischen Angelegenheiten für die Bibliotheksleitung gewonnen werden. Ausscheidende Mitarbeiter sind häufig offener und sagen unbeschwerter ihre Meinung, da sie keine negativen Folgen mehr fürchten müssen. So stellen sich häufig Mißstände auch in der Motivationsarbeit heraus, die dann gezielt behoben werden können.

Die besprochenen Themen dieses Kapitels machen deutlich, wie wichtig es für die Motivation und Arbeitseinstellung der Mitarbeiter ist, sie in Gesprächen wichtig zu nehmen, Kritik und Anregungen ernst zu nehmen, sowie die besondere Rolle der Person innerhalb der Bibliothek oder innerhalb eines Arbeitsbereiches zu verdeutlichen.

3.5 Weiterbildung

„Mit regelmäßiger Fortbildung werden Grundlagen des Erfolgs gesichert und aufbauende Werte geschaffen. Jede Investition dieser Art zeigt dem Mitarbeiter, daß er wichtig ist und eine langfristige Perspektive (...) hat.“ (Endres, 1993, S. 58). Allein durch dieses Zitat wird deutlich, welcher elementare Wert die Weiterbildung für Mitarbeiter hat. Bereits Maslow hat in seiner Bedürfnispyramide die Weiterentwicklung in Form der Fortbildung berücksichtigt und als Motivationsfaktor deutlich gemacht. (vgl. Kapitel 2.2). Durch Weiterbildung wird das Interesse des Mitarbeiters geweckt, denn es wird möglich, einmal über den Tellerrand des eigenen Arbeitsalltags zu schauen. Im Vordergrund steht natürlich die Entwicklung von neuen Fähigkeiten, aus denen häufig Motivation und Ehrgeiz für neue bzw. schwierigere Aufgabenbereiche gewonnen wird. Ein Zitat von Herbert S. White soll an dieser Stelle die Dringlichkeit der Weiterbildung in Bibliotheken deutlich machen: „If they do not improve, they automatically get weaker.“ (White, 1987, S. 121). Oft scheuen Führungskräfte jedoch davor zurück, ihren Mitarbeitern Weiter- Weiterbildungsaktivitäten zu

ermöglichen, da Kosten entstehen und Arbeitszeiten versäumt werden. „Leider ist dieser Punkt (Weiterbildung) auch derjenige, der am meisten Geld kostet und Zeit braucht.“ (Verwaltungsreform, 1995, S. 27). Auch in Bibliotheken ist dies ein ernst zunehmendes Problem, denn für die „Fortbildung des Personals wird im öffentlichen Dienst 5 bis 10 mal weniger ausgegeben als in der Wirtschaft.“ (Verwaltungsreform, 1995, S.13). Dabei gibt es gerade im Bereich des Bibliothekswesens zahllose Angebote für alle Funktions- und Aufgabenbereiche. Schwerpunkte bilden besonders Fortbildungen im EDV-Bereich und im Umgang mit den elektronischen Medien. Neben diesen und anderen Veranstaltungen werden für Bibliothekare in leitenden Positionen Management-Kurse angeboten, z. B. über Mitarbeiterführung oder Führungstechniken. Durchgeführt werden diese Angebote von zahlreichen Institutionen, wobei jedoch insbesondere das Hochschulbibliothekszenrum in Köln, das Deutsche Bibliotheksinstitut, die Bertelsmannstiftung und die Bibliotheksverbände hervorzuheben sind. Häufig werden auch innerhalb der Kommunen und Hochschulen eine Vielzahl von Aktivitäten angeboten. Einen Überblick erhält man im regelmäßig erscheinenden Fortbildungskalender „Fit durch Fortbildung“ (DBI) sowie in Fachzeitschriften.

3.6 Evaluationen von Leistungen

Unter Evaluation versteht man die Bewertung und Beurteilung des Personals und der erbrachten Leistung. „Eine aussagekräftige Leistungsbeurteilung kann ein wichtiges Führungselement sein.“ (Schwab, 1988, S. 52). Nach Herbert S. White soll die Evaluation von Mitarbeiterleistungen zum einen zur Leistungszufriedenheit sowohl bei Vorgesetzten als auch bei Mitarbeitern beitragen, zum anderen ein Indikator für Leistungssteigerung und Fortschritt sein. Zudem soll die Leistungsevaluation Führungskräfte dahingehend fordern, sowohl die Arbeit der Mitarbeiter interessanter zu gestalten als auch Arbeitsplatzbeschreibungen den erbrachten Leistungen anzupassen, wodurch eventuell eine Höhergruppierung möglich würde (vgl. White, 1987, S. 131). Ein weiterer wichtiger Aspekt der Leistungsevaluation ist die Motivation der Mitarbeiter, denn „der so motivierte Mitarbeiter ist leistungsbereiter.“ (Schwab, 1988, S. 52). Dies ist zum einen auf den Ehrgeiz zurückzuführen, bei der Bewertung nicht negativ aufzufallen, zum anderen darauf, daß durch die Transparenz der erbrachten Leistung ein zielgerichtetes Lob von Seiten des Vorgesetzten möglich ist. Ebenso werden auch Schwachstellen aufgedeckt, jedoch sollte dies im Regelfall kein Instrument des Tadelns sein (vgl. Naylin, Kapitel 2.5), sondern ein Mittel, um diesen Mängeln mit veränderter Personalführung (z.B. Weiterbildung) entgegenzuwirken.

Nun stellt sich gerade in Bibliotheken die Frage, wie die Leistungen der Bibliotheksmitarbeiter erhoben und damit kenntlich gemacht werden können, da die bibliothekarische Arbeit besonders in kleineren Betrieben, wo es keine Spezialisierung im eigentlichen Sinne gibt, sehr vielseitig ist und zudem kaum quantitativ meßbar ist. Oft muß sich mit Indikatoren über Leistungen zufriedengegeben werden, d. h. eine Kennzahl wird auf eine Leistung bezogen, obwohl die Leistung im Grunde quantitativ nicht zu beschreiben ist. Ein Beispiel hierzu wäre, wenn die Summe der Katalogisate eines Bibliotheksmitarbeiters innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erhoben

würde (vgl. Betriebsvergleich, Bd.1, 1997, S. 114). So entstünde zwar eine quantitative Kennzahl, über die Qualität der erbrachten Leistungen können jedoch keine Rückschlüsse erzielt werden, da dieser Leistungsindikator keine Auskunft über die inhaltliche Korrektheit der Titelaufnahme gibt. An dieser Stelle spricht man von einer Reifikationslücke. Eine andere und wesentlich inhaltliche Form der Leistungsmessung ist die Benutzer- bzw. Kundenbefragung. Um beim Beispiel der Katalogisate zu bleiben, könnte durch Fragebögen oder durch die automatische Erhebung der Daten ermittelt werden, wie hoch die Erfolgsquote bei Recherchen unter Eingabe von formalen Kriterien im OPAC ist, d. h. wie kundenfreundlich die Ansetzungen aus Sicht von Laien (Benutzer) erfolgt sind.

Eine weitere Form der Evaluation in Bibliotheken ist die Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeiter. „Die Zufriedenheitsbefragung ist (...) eine Ausgangsbasis für zukünftige Veränderungsprozesse zur Verbesserung der Motivationslage und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. (...) Sie fördert die Mitsprache und Beteiligung der Mitarbeiter (...)“ (Betriebsvergleich, 1997, Bd.1, S. 85).

Die Beurteilung des Vorgesetzten, also des Bibliotheks- oder Teamleiters ist ebenfalls ein sinnvolles Führungsmittel, denn es hat „sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, daß optimale Betriebszufriedenheit und Motivation erreicht werden, wenn Mitarbeiter wenigstens informell ihren Vorgesetzten beurteilen können. Davon profitiert auch die Führungskraft. Sie gelangt zu einem Feedback ihrer Leistungen und zur Korrektur festgestellter Schwächen.“ (Endres, 1993, S. 62). Besonders für die Bildung von Teams kann diese Methode sehr sinnvoll sein, denn durch das Zugeben von Fehlern, auch von Seiten des Vorgesetzten, kann der Abbau von Hierarchien gefördert werden. „Um die ‘innere Partnerschaft’ zu fördern, empfiehlt sich gerade auch im öffentlichen Dienst das Infragestellen der Führungskräfte.“ (Endres, 1993, S. 62-63). Denn indem „sich der jeweilige Dezernent oder Amtsleiter selbst bewerten läßt, kann er bei den Mitarbeitern eine weitere Akzeptanz und wertvolle Innovationsimpulse erreichen.“ (Endres, 1993, S. 63).

So finden sich folglich im Bereich der Evaluationen viele nützliche Elemente zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft und Motivation von Bibliotheksmitarbeitern, vor deren Einführung trotz anfänglicher Mehrarbeit nicht zurückgescheut werden sollte.

3.7 Fehlzeiten

Wie bereits in Kapitel 3.3 angesprochen, hat die Motivation und Arbeitseinstellung von Mitarbeitern sowohl in Bibliotheken als auch in anderen Betrieben einen Einfluß auf die Höhe von Fehlzeiten und Krankmeldungsquoten. Dieser These soll an dieser Stelle kurz Beachtung geschenkt werden, da anzumerken ist, daß es schwierig ist, „genau feststellen zu können, ob eine Person krank oder gesund ist.“ (Kleinbeck, 1996, S.161). Denn wie zu beachten ist, „ist Krankheit nicht nur ein objektiv feststellbarer Tatbestand.“ (Kleinbeck, 1996, S. 162). Dennoch liegen einige Erkenntnisse darüber vor, „daß die Gestaltung der eigentlichen Arbeitsinhalte (...), die Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen bei der Arbeit (...) und das wahrgenommene Verhalten von Vorgesetzten oder Kollegen am Arbeitsplatz in sehr

deutlicher Weise Einfluß auf die Höhe bzw. Dauer von Fehlzeiten nehmen können.“ (Kleinbeck, 1996, S. 163).

Demzufolge sollte die Krankmeldungsquote als Indikator für die Motivation des Mitarbeiters nicht außer Acht gelassen werden.

3.8 Konfliktlösung

Für das Betriebsklima und infolgedessen auch für die Motivation der Mitarbeiter ist insbesondere die Wahrnehmung und Lösung von Konflikten wichtig. Hiermit sind in erster Linie Konflikte zwischen Mitarbeitern und Kollegen gemeint, die es durch die Mithilfe von Führungskräften zu lösen gilt. Der Umgang mit solchen Situationen führt jedoch immer wieder zu fehlerhaften Vorgehensweisen, wie auch Albrecht Hatzius in seinem Aufsatz „Patentrezepte gibt es nicht“ beschreibt: „In der Praxis treffen wir in diesen Fällen auf eine ganze Reihe von Verhaltensweisen, die zwar kurzfristig eine Befriedigung bewirken können, bei denen aber „Langzeitschäden“ die Zusammenarbeit in der Bibliothek erheblich belasten können: Totschweigen oder unterdrücken des Konfliktes, Entscheidung der Führungskräfte ohne ausreichende Rückkopplung mit den Beteiligten, faule Kompromisse und so weiter. Bei solchen Verhaltensweisen wird die Chance einer kooperativen Konfliktbewältigung, bei der gemeinsam eine neue Lösung gesucht wird, vertan.“ (Hatzius, 1996, S. 47). Auf die genaue Methodik eines Konfliktbewältigungsgesprächs, deren Moderation weitgehend die Führungskraft übernimmt, soll jedoch unter Berücksichtigung des gegebenen Rahmens nicht eingegangen werden.

3.9 Organisationsstrukturen

Schließlich soll noch auf die verschiedenen Organisationsstrukturen innerhalb von Bibliotheken eingegangen werden. Hierbei handelt es sich um die Verteilung von Weisungsrechten innerhalb von Bibliotheken und anderen Betrieben, aus denen die Leitungsstruktur hervorgeht. Im Folgenden sollen die klassischen Organisationsformen und ihre Vor- bzw. Nachteile für das Personalmanagement vorgestellt werden. Beim **Einliniensystem** untersteht jede Stelle jeweils nur einer einzigen Instanz, dabei gilt das Prinzip der „Einheitlichkeit der Auftragserteilung“ (vgl. Weber, 1992, S. 168), welches besagt, daß „ein Mitarbeiter nur von einer ganz bestimmten Person Weisungen erhalten darf.“ (Weber, 1992, S. 168). Ein Vorteil dieses Systems ist das Bestehen von klaren Regelungen und eindeutigen Zuständigkeiten. Kleinere bis mittelstädtische Bibliotheken, mit relativ überschaubaren Hierarchien unterliegen häufig diesem Konzept, welches durch seine klare Aufgabenvergabe wenig Eigeninitiative ermöglicht, jedoch für weniger selbständige Mitarbeiter leistungsfördernd wirken kann. Das **Mehrliniensystem** unterliegt hingegen dem Grundsatz der sogenannten Mehrfachunterstellungen (vgl. Weber, 1992, S. 168). Dies bedeutet demnach, daß „ein Mitarbeiter Anweisungen von mehreren Personen erhalten kann.“ (Weber, 1992, S. 168). Infolgedessen zeichnet sich diese Organisationsstruktur durch mehr Flexibilität aus, jedoch sind laut Weber die erschwerte Trennbarkeit der Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche, sowie die Möglichkeit, sich überschnei-

überschneidender Anweisungen, zum Teil problematisch. Das Mehrliniensystem ermöglicht zwar mehr Entfaltungsspielraum, kann sich jedoch im Einzelfall durch unklare Zuständigkeiten demotivierend auswirken. Eine weitere Organisationsform, die häufig in größeren Bibliothekssystemen und Hochschulbibliotheken zu finden ist, ist das **Stabliniensystem**, bei dem das Prinzip des Einliniensystems beibehalten wird. „Gleichzeitig wird jedoch der Gedanke der Spezialisierung, der im Mehrliniensystem so wichtig ist, aufgegriffen.“ (Weber, 1992, S. 169). Die Stabsstellen haben dabei eine beratende und unterstützende Funktion für die Instanz, der sie zugeordnet sind. Weber sieht den Vorzug des Stabliniensystems darin, „daß die klare Zuständigkeitsregelung aufrechterhalten bleibt. Nachteile sind, daß die Stäbe oft über viel ausgiebigere Informationen verfügen als die Inhaber der Linienpositionen und deshalb die Entscheidungen bzw. Anweisungen der „Linie“ weitgehend steuern können.“ (Weber, 1992, S.169). Der Vorteil, der dem Betrieb durch die beratenden Position der Stäbe auch im Sinne der Motivation zugute kommt, wird dadurch stark reduziert.

Die **Matrixorganisation** ist eine weitere Organisationsform, die sich zum einen in die vertikale Ebene der organisatorischen Funktionen gliedert, zum anderen in die horizontale Ebene der verschiedenen Produktgruppen. Dadurch ergeben sich Berührungspunkte und folglich auch Konflikte zwischen den verschiedenen Ebenen. Bedingt durch die entstehenden Kompetenzüberschneidungen und den daraus provozierten Kommunikationsprozessen, wird jedoch jedes Problem aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert und folglich eine zu einseitige Betrachtung verhindert. Daraus ergibt sich ein erweitertes Mitspracherecht aller Ebenen, was die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflussen kann (vgl. Weber, 1992, S. 166).

Im Zuge modernerer Organisationsstrukturen versuchen außerdem zahlreiche Bibliotheken durch die Einführung von **Gruppen- und Teamkonzepten** die strengen hierarchischen Beziehungen im Sinne des Prinzips „Lean Library“ zu vermindern bzw. aufzulösen. Die Verantwortung für die Bewältigung der Aufgaben übernehmen die Mitglieder der Teams, wobei die Gruppenleitung häufig innerhalb der Gruppe wechselt. Zu den Vor- und Nachteilen dieser Organisationsform gibt Wolfgang Weber zu bedenken: „Man verspricht sich von solchen Konzepten größere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die nun mehr Einfluß auf die Gestaltung der Arbeit haben. Andererseits gibt es auch bei derartigen Konzeptionen immer Gruppenmitglieder, die nur wenig Einfluß ausüben und unter dem Druck der anderen Gruppenmitglieder stehen.“ (Weber, 1992, S. 169). Diese Systeme setzen zudem die Delegation von Entscheidungsrechten und Verantwortung voraus, eine Tendenz, die in zunehmendem Maße grundlegend für eine leistungsorientierte Personalführung und infolgedessen auch effektive Motivation sein dürfte.

4 Mitarbeitermotivation im Neuen Steuerungsmodell

Bereits in vielen Kommunen hat das Neue Steuerungsmodell Einzug gehalten und meist gehören Bibliotheken wegen ihrer Bürgernähe zu den ersten Ämtern oder Fachbereichen, die eine Vorreiterrolle innerhalb der Gesamtverwaltung ein-

einnehmen. Im Bereich der Hochschulen haben sich in den letzten Jahren ebenfalls zahlreiche Konzepte und Modellversuche in Richtung Globalhaushalt und Finanzautonomie herausgebildet, jedoch nehmen einige Bundesländer noch eine eher abwartende Haltung ein (vgl. Verwaltungsreform, 1995, S. 155).

Auch wenn die Verwaltungsreform in erster Linie für mehr Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung Sorge tragen soll, bringt sie zudem einige Elemente mit sich, die sich sehr positiv auf die Motivation der Bibliotheksmitarbeiter auswirken kann. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den plafonierten Dienststellen sind größtenteils sehr motiviert, weil die Ergebnisse ihres Handelns unmittelbare Auswirkungen haben und ihnen mehr Handlungsspielräume und Eigenverantwortung eingeräumt werden.“ (Verwaltungsreform, 1995, S.58).

Wie wichtig diese Umstrukturierungen im Sinne der Motivationslage in Bibliotheken ist, zeigt die Tatsache, daß laut Arbeitswissenschaftlern mehr als 40% der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst die innere Kündigung vollzogen haben (vgl. Klaassen, 1996, S. 37). Die Möglichkeiten, die die Verwaltungsreform in dieser Hinsicht bietet, soll im Folgenden an einigen Grundzügen deutlich gemacht werden: Die Dezentralisierung als Grundelement des Neuen Steuerungsmodelles bewirkt die Verlagerung fachlicher Entscheidungsverantwortung in die Fachbereiche zurück, was sich auch auf die Arbeitsbereiche der Mitarbeiter auswirkt. „Eine neue Führungsform, die der Dezentralisierung weitgehend entspricht, ist die Schaffung von Aufgabenbereichen für jede Mitarbeiterin - wie bisher - und daneben die Schaffung des persönlichen Verantwortungsbereiches für alle im Team.“ (Klaassen, 1996, S. 40). Ein wesentlicher Punkt der Verwaltungsreform ist das Führen durch Zielvereinbarungen. Dabei bleiben den Mitarbeitern innerhalb des verhandelten Rahmens Arbeitsweisen offen, was die Entwicklung von eigenen Ideen und Anregungen fördert. Die Budgetierung ist ein weiteres Element der Verwaltungsreform, welches die Bibliotheksmitarbeiter forciert, mit dem zwischen Verwaltungsspitze und Bibliothek ausgehandelten finanziellen Rahmen zu wirtschaften. „Der ‘Unternehmergeist’ soll dadurch geweckt werden.“ (Verwaltungsreform, 1995, S. 22), denn innerhalb „der Bibliothek ist die Verantwortung für die Ressourcen auf die einzelnen Mitarbeiter delegiert.“ (Klaassen, 1996, S. 42). Ein wichtiges Steuerungsinstrument ist dabei das Controlling, was „mit Hilfe von Kennzahlen und Leistungsindikatoren (...)“ (Verwaltungsreform, 1995, S. 21) erfolgt. Die folglich gewonnene Transparenz der erbrachten Leistungen fördert die Leistungsbereitschaft der Bibliotheksmitarbeiter, denn infolgedessen müssen „die Mitarbeiter verantwortungsbewußter, (...) engagierter, innovativer und wettbewerbsorientierter arbeiten.“ (Verwaltungsreform, 1995, S. 27). Das Neue Steuerungsmodell bietet also eine Vielzahl neuer Führungsansätze und Chancen für die Mitarbeitermotivation in Bibliotheken, denn das „Resultat ist eine hohe Motivation aller(.) durch Eigeninitiative, geforderte Kreativität und Verantwortungsübernahme. Das ermöglicht den Einzelnen das Finden der besten Lösung, selbstgesteckte Ziele zu erreichen. Also statt Anordnung und Kontrolle Motivation und Eigeninitiative im Rahmen der gemeinsamen Ziele.“ (Klaassen, 1996, S.42).

5 Erfahrungen in Bibliotheken

Nach den theoretischen Betrachtungen zum Thema Mitarbeitermotivation soll in diesem Kapitel ein Blick auf die praktische Arbeit in Bibliotheken geworfen werden. Die befragten Bibliotheken sind so gewählt, daß sie den verschiedenen Funktionsstufen zuzuordnen sind und somit unterschiedlichsten Konzeptionen zugrunde liegen. So handelt es sich demzufolge um eine Mittelstadtbibliothek (Dinslaken), um eine Großstadtbibliothek (Solingen), um eine Universitätsbibliothek (UB Dortmund) und um eine Spezialbibliothek auf nationaler Ebene (ZBW Kiel). Jeder Bibliothek wurde ein Interviewleitfaden zugesendet, der die in den Kapiteln 2-4 besprochenen Themen beinhaltet (Interviewkonzept siehe Anhang). In persönlichen Gesprächen im Februar 1998 wurden die diversen Punkte dann mit den jeweiligen Bibliotheksleitern besprochen und diskutiert.

Die Auswahl der Bibliotheken richtete sich zudem nach dem guten Ruf, des jeweiligen Motivationskonzeptes, daher können die befragten Bibliotheken als Positivbeispiele eingeschätzt werden.

5.1 Stadtbibliothek Dinslaken

Die Stadtbibliothek Dinslaken stellt insgesamt ca. 123.000 Medieneinheiten zur Verfügung. In der Hauptstelle und in einer Stadtteilbücherei sind 26 Mitarbeiter beschäftigt.

Jens Hundrieser, Leiter der Bibliothek, schätzt seine Mitarbeiter als sehr motiviert ein. Diese Einschätzung wird belegt durch die Tatsache, daß Mitarbeiter trotz höherer Bezahlung nicht in einen anderen Fachbereich wechseln wollen. Laut Bibliotheksleitung liegt dies an der Delegation von Verantwortungsbefugnissen und vor allem am guten Betriebsklima. Das Neue Steuerungsmodell wurde in Dinslaken noch nicht eingeführt, jedoch sind einige Sachgebiete bereits budgetiert, darunter auch Mittel für Weiterbildungsaktivitäten und Dienstreisen. Erwirtschaftete Gewinne durch den Buchverkauf verbleiben im Bibliothekshaushalt und fließen nicht an die Kommune zurück. Zudem finden bereits zahlreiche Fortbildungen zum Thema Verwaltungsreform auf kommunaler Ebene statt.

Nach diesen einführenden Darstellungen wurde über die Motivationstheorien und ihre Bedeutung für die Personalarbeit in Bibliotheken gesprochen.

Herr Hundrieser bewertete Maslows Bedürfnishierarchie als sinnvoll, schloß sich jedoch nicht der oftmals kritisierten Rangfolgenthese an (vgl. 2.3) und bezeichnet Alderfers Theorie als verbesserte Weiterentwicklung. Weiterhin betonte er die Relevanz sozialer Kontakte am Arbeitsplatz für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die jedoch laut Maslows Theorie erst im Mittelfeld der Pyramide Beachtung finden. Auch die Maslowsche Priorität der materiellen Bedürfnisse zweifelt Herr Hundrieser an, denn nur durch eine besonders schlechte Bezahlung würde die Motivation der Mitarbeiter vermindert, durch gute Einkommensverhältnisse jedoch nicht verbessert. Damit schließt er sich Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie an. Kritisch zeigt sich Herr Hundrieser gegenüber Naylins These über das Loben und Tadeln von Mitarbeitern. So definiert er Lob und Tadel als eine Art Fremdbestimmung und stellt die Selbstbeurteilung des Einzelnen als Alternative

urteilung des Einzelnen als Alternative dar. Dennoch lasse sich das Korrigieren von Arbeitsleistungen häufig nicht vermeiden, um den sinnvollen Betriebsablauf zu erhalten. Unbedenklicher ordnet er hingegen die Evaluation von Leistungen ein, denn der Wert der Arbeit für den Gesamtablauf der Bibliothek sei sehr sinnvoll für die Arbeitshaltung der Mitarbeiter und helfe folglich bei der Identifikation mit der zu verrichtenden Tätigkeit. Auch zum Thema Mitspracherecht schließt sich Herr Hundrieser Naylins Theorie an, denn die Mitsprache bei Entscheidungen sei sehr wichtig für die Motivation der Mitarbeiter. In der Stadtbibliothek Dinslaken werden deshalb regelmäßig Dienstbesprechungen durchgeführt, bei denen demokratisch über die besprochenen Angelegenheiten abgestimmt wird.

Zur Frage, welche der besprochenen Motivationsmodelle der Mitarbeiterführung in der Stadtbibliothek Dinslaken am ehesten entspricht, nannte Herr Hundrieser Naylins Theorie, unter Berücksichtigung des kritisierten Punktes über Lob und Tadel.

Die Personalführung ist dem Führungsprinzip „Management-by-objectives“ zuzuordnen, d. h. die Arbeitsaufgaben erfolgen nach vereinbarten Zielen und nicht strikt nach Dienstanweisungen.

Herr Hundrieser schätzt überdies die Chancen, durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodelles eine erhöhte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erzielen, als sehr hoch ein, was er auf die verstärkte Delegation von Entscheidungs- und Verantwortungskompetenzen zurückführt, durch die u. a. mehr Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz möglich wird.

Das Prinzip „Lean Library“, welches den Abbau von Hierarchien vorsieht, ist laut Herrn Hundrieser in Bibliotheken schwer zu verwirklichen, da bestimmte Hierarchien tariflich vorgegeben sind, dennoch ist es der Leitung der Stadtbibliothek gelungen, ein kollegiales und gleichberechtigtes Miteinander unter den Bibliotheksmitarbeitern zu schaffen.

Die besprochenen Arbeitsplatzmodelle sind in Dinslaken zum größten Teil nicht einsetzbar, da die Bibliothek für solche Konzepte ein zu kleiner Betrieb ist. Jedoch finden sowohl Mischarbeitsplätze als auch das Prinzip des Job Sharing, bedingt durch zahlreiche Teilzeitstellen, Berücksichtigung.

Laut Dienstanweisung hat lediglich der Amts- bzw. Bibliotheksleiter Verantwortung für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben, dennoch finden wir bereits zahlreiche Ansätze im Sinne des Aufgabe-Verantwortung-Entscheidung-Prinzipes (AVE). Beispiele für diese autonome Arbeitsweise ist die Abwicklung des Leihverkehrs sowie der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

Die Kommunikation in der Stadtbibliothek Dinslaken erfolgt beinahe ausnahmslos persönlich. Schriftliche Kommunikation findet hingegen nur bei formalen Angelegenheiten statt, wie z. B. die Regelung von Überstunden. Es gibt außerdem ein dienstliches schwarzes Brett, an denen Arbeitspläne hängen, sowie ein privates schwarzes Brett für Einladungen ö. ä..

Nicht zuletzt durch die Akzeptanz der sozialen Kontakte innerhalb der Bibliothek werden mehrmals jährlich Veranstaltungen außerhalb der Dienstzeiten, wie Ausflüge und verschiedene Feiern, unternommen. Zudem wird jeder Geburtstag mit einem

Frühstück für alle Mitarbeiter gefeiert, denn die private Kommunikation unter Kollegen und Mitarbeitern wird als leistungsfördernd bewertet.

Als es um die Frage der Exit-Interviews mit ausscheidenden Mitarbeitern ging, konnte Herr Hundrieser die erfreuliche Antwort geben, daß noch kein Mitarbeiter aus eigener Initiative gekündigt habe. Ebenso konnte die Frage nach Mitarbeitern, die die innere Kündigung vollzogen haben, verneint werden. Wenn es jedoch zu einer solchen Situation käme, würde Herr Hundrieser mit Gesprächen und Hilfestellung bei der Problemlösung agieren.

Mitarbeitergespräche werden, bedingt durch die relativ kleine Betriebsgröße der Bibliothek, bereits häufig und regelmäßig durchgeführt, in Zukunft soll dies jedoch durch Schulungen professionalisiert und systematischer durchgeführt werden.

Laut Herrn Hundrieser ist Fortbildung eine der wichtigsten Angelegenheiten im Betrieb, was zur Folge hat, daß in der Stadtbibliothek Dinslaken, trotz des begrenzten Budgets, alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben, an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen.

Wie bereits im Kapitel 3.7 besprochen, können außergewöhnlich hohe Fehlzeiten bei Mitarbeitern auf die Motivation und Leistungsbereitschaft zurückzuführen sein. Herr Hundrieser schließt sich dieser These sinngemäß an, stellt jedoch fest, daß Krankmeldungsquoten auf Unter- oder Überforderung basieren, ein Zustand, der Abhilfe erfordere.

Zum Thema der materiellen Anreize in Bibliotheken kann Herr Hundrieser lediglich ähnlich antworten, wie die meisten Bibliotheksleiter im öffentlichen Dienst, denn Prämien für besonders gute Leistungen sind zur Zeit innerhalb des Bundesangestelltentarifes nicht realisierbar. Einzig durch eine Höhergruppierung kann eine Gehaltssteigerung erzielt werden, was jedoch mit der ausgeübten Tätigkeit und nicht mit erbrachten Leistung im Zusammenhang steht. Die Leistung der Bibliotheksmitarbeiter wird in Dinslaken bisher durch die jährliche Statistik und zukünftig durch Benutzerumfragen evaluiert. Besonders gute Leistungen werden zwar nicht in betriebsinternen Medien oder am schwarzen Brett veröffentlicht, sondern in Dienstbesprechungen oder im persönlichen Gespräch gewürdigt, denn die intrinsische Motivation, die ja auch Anerkennung beinhaltet, ist in Bibliotheken laut Herrn Hundrieser von großer Bedeutung. Diese Einstellung spiegelt sich in der gesamten Mitarbeiterführung wieder, denn in Dinslaken hat das gute Betriebsklima äußerste Priorität. Durch diese betont mitarbeiterfreundliche Umgebung entsteht eine hohe Leistungs- und Teambereitschaft, die einer ebenso hohen Motivation zugrunde liegt.

5.2 Stadtbibliothek Solingen

Die Stadtbibliothek Solingen stellt rund 200.000 Medieneinheiten zur Verfügung und beschäftigt 33 Mitarbeiter. Das Bibliothekssystem umfaßt neben der Hauptstelle zwei Nebenstellen sowie einen Bücherbus. Zusätzlich gibt es 25 ehrenamtliche Mitarbeiter in den Patienten- und Altenheimbüchereien, die laut Bibliotheksleitung ausnahmslos in das Team der Stadtbücherei integriert sind. Die Stadtbibliothek ist seit einigen Jahren dem Neuen Steuerungsmodell angeschlossen, was sich bisher sehr po-

positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ausgewirkt hat.

Marianne Brauckmann, Leiterin der Stadtbibliothek Solingen, beschreibt ihre Mitarbeiter, abgesehen von wenigen Ausnahmefällen, als hoch motiviert, was ähnlich wie in Dinslaken dadurch deutlich wird, daß Kündigungen von Seiten der Mitarbeiter nur in Form von Pensionierungen erfolgen. Auf die Frage, welche Mitarbeiter besonders leistungsbereit seien, nennt Frau Brauckmann das Team der Kinder- und Jugendbücherei, das trotz der relativ kleinen Mitarbeiterzahl ein erhebliches Arbeitspensum bewältigt. Dies ist zum einen auf den offenen Führungsstil der Abteilungsleiterin zurückzuführen, der im besonderen Maße die Entwicklung eigener Ideen und Experimentierfelder ermöglicht. Zum anderen sind Erfolgserlebnisse in der Kinder- und Jugendbücherei, anders als in anderen Abteilungen, besonders greifbar. Das gute Arbeitsklima des Teams wird außerdem durch zahlreiche außerbetriebliche Aktivitäten gefestigt.

Laut Frau Brauckmann ist Maslows Bedürfnispyramide das sinnvollste Motivationsmodell, welches lediglich durch die nachfolgenden Wissenschaftler Alderfer und Herzberg erweitert wurde. Ebenso Naylin, dessen Darstellung jedoch besonders praxisnah und gegenwartsorientiert sei. Frau Brauckmann hält die Kenntnis dieser Modelle für sehr relevant, um eine allzu intuitive Motivationsarbeit zu vermeiden, die häufig durch mangelnde Vermittlung während des Studiums bedingt sei.

Je nach Abteilung und Arbeitsbereich gibt es unterschiedliche Varianten der bekannten Organisationsformen. In Teams beispielsweise finden wir Mehrliniensysteme wieder, in anderen Bereichen, wie z. B. in der Fernleihe, das Einliniensystem.

Frau Brauckmann schätzt die Chancen, die das Neue Steuerungsmodell für die Motivation der Mitarbeiter mit sich bringt, als sehr hoch ein, gestützt durch die positiven Erfahrungen in der Stadtbibliothek. Durch die verstärkt ganzheitlichen und dezentralisierten Arbeitsvorgänge und der delegierten Verantwortungsbefugnisse erfolgte in Solingen ein hoher Motivationsschub. Ein Beispiel für diese Entwicklung ist die ebenfalls budgetierte Poststelle der Stadtbibliothek, deren Mitarbeiter durch Einsparungen nicht nur Unternehmmergeist entwickelt haben, sondern auch eine Imageverbesserung bei anderen Ämtern erworben haben. Frau Brauckmann gibt jedoch zu bedenken, daß die enorme Eigenverantwortung auch eine größere Angriffsfläche für die einzelnen Mitarbeiter mit sich trägt, was zurückhaltendere Kollegen eventuell verunsichern könnte.

Ein weiteres Element der Verwaltungsreform ist der Abbau von Hierarchien. Die Stadtbibliothek Solingen teilt sich in vier Abteilungen, innerhalb derer durch die Bildung von Teams eine deutliche Abflachung der Hierarchieebenen eingetreten ist.

Von den besprochenen Arbeitsplatzmodellen finden wir in der Stadtbibliothek, bedingt durch die zahlreichen Teilzeitstellen, vor allem Job Sharing. Weiterhin kann man die einzelnen Abteilungen als teilautonome Gruppen bezeichnen, die von den Zielvereinbarungen abgesehen, völlig eigenständig arbeiten. Weiterhin gibt es Mischarbeitsplätze. Nach dem Umzug in ein neues Gebäude soll zukünftig auch Job Rotation aufgebaut werden.

In der Stadtbibliothek Solingen spielt das Führungsprinzip Management-by-

objectives eine besonders große Rolle, da selbständiges und freies Arbeiten im Vordergrund steht. Die Mitarbeiter haben die komplette Verantwortung und Entscheidungskompetenz für ihren Arbeitsbereich, denn nach Abschluß der Zielvereinbarungen bleiben die Arbeitstechniken den Mitarbeitern überlassen, wobei es keine einschränkenden Kontrollfunktionen gibt.

Die Kommunikation erfolgt in der Stadtbibliothek, ähnlich wie in Dinslaken, persönlich. Schriftliche Kommunikationsmittel, wie beispielsweise Zettel, werden nur zur Terminabsprache eingesetzt, wenn der betroffene Mitarbeiter gerade nicht im Hause ist. Weiterhin gibt es ein dienstliches schwarzes Brett, an dem Wochenarbeitspläne und Dienstinformationen befestigt werden, sowie ein internes schwarzes Brett, an dem Privates, wie z. B. Kochrezepte und Einladungen, ausgehängt werden können. Überdies kommen betriebsinterne Schriftstücke für alle Mitarbeiter in den Umlauf, wie beispielsweise Protokolle und Rundschreiben.

Systematische und regelmäßige Mitarbeitergespräche werden in der Stadtbibliothek Solingen innerhalb der einzelnen Abteilungen jährlich durchgeführt (vgl. Mitarbeitergespräche, 1995). Weiterhin stehen Frau Brauckmann und ihre Stellvertreterin auch außerhalb dieser regelmäßigen Gespräche als Ansprechpartner zur Verfügung.

Weiterbildung ist ein sehr wichtiger Aspekt in Solingen, denn alle Mitarbeiter können innerhalb des vorhandenen Budgets an beliebigen Fortbildungen teilnehmen. Neben den bibliothekarischen Angeboten (z. B. HBZ), können auch nichtfachliche Veranstaltungen von verschiedenen Institutionen genutzt werden, darunter auch das Fortbildungsprogramm der Stadt Solingen, welches zahlreiche Kurse und Seminare anbietet, unter anderem auch zum Thema Mitarbeiterführung. Die verschiedenen Weiterbildungsangebote gelangen in den Umlauf und sind somit jedem Mitarbeiter zugänglich.

Ein schwieriges Thema der Personalführung ist hingegen die innere Kündigung einzelner Mitarbeiter. Betroffene, die zudem kurz vor der Pensionierung stehen, lassen sich im allgemeinen oft entgegen zahlreicher Bemühungen kaum auf neue Impulse ein. Anders liegt der Fall jedoch bei jüngeren Mitarbeitern, deren schlechte Motivationslage nicht auf Berufsmüdigkeit zurückzuführen ist, sondern private oder berufliche Gründe hat. In solchen Fällen ist es laut Frau Brauckmann besonders wichtig, den persönlichen Dialog mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu suchen, um die Ursachen dieser Situation zu klären. Weiterhin ist es sehr wichtig, durch neue Arbeitsbereiche die Neugier und das Interesse des betroffenen Mitarbeiter zu wecken und zu helfen, Kontakte mit Kollegen herzustellen bzw. zu verbessern, um auch die sozialen Motivationsbedürfnisse zu berücksichtigen. Wenn jedoch dennoch keine Verbesserung erzielt werden kann, bleibt oft nur noch die Möglichkeit der Versetzung in einen anderen Fachbereich bzw. die Kündigung.

Zum Thema der Krankmeldungsquote im Zusammenhang mit der Motivation gibt Frau Brauckmann zu bedenken, auch andere Ursachen für häufige Krankmeldungen zu beachten. Sind beispielsweise Schwerbehinderte unter den Kollegen oder gibt es andere gesundheitliche Vorbelastungen? Dennoch weist die Bibliotheksleiterin darauf hin, daß die Verantwortung gegen- gegenüber der Bibliothek eine große

Rolle spielt, denn je größer die Eigenverantwortung, je höher auch die Motivation, trotz leichter Beschwerden am Arbeitsplatz zu erscheinen.

Wie in Dinslaken ist es auch in Solingen kaum möglich, gute Leistungen durch materielle Anreize zu erzielen, da auch die Stadtbibliothek Solingen an den Bundesangestelltentarif gebunden ist. Dennoch sollte laut Frau Brauckmann, der Versuch unternommen werden so flexibel wie möglich mit diesem Tarif umzugehen und eventuelle Schlupflöcher zu nutzen.

Leistungsevaluationen erfolgen in Solingen bisher nur durch die jährliche Statistik. Gute Leistungen werden in Gesprächen und innerhalb des Teams angesprochen und anerkannt.

Ähnlich wie Jens Hundrieser hält Marianne Brauckmann die intrinsischen Motivatoren für sehr wichtig. So können in Solingen die äußeren Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise die Bürogestaltung, eigenständig verändert und verbessert werden. Die Stadtbibliothek übernimmt dabei die Kosten für eventuelle Renovierungsarbeiten.

Veranstaltungen, wie Betriebsfeste und Ausflüge werden von den Mitarbeitern eigenständig und regelmäßig organisiert, aber auch privat treffen sich viele Mitarbeiter häufig, was natürlich für das gute Arbeitsklima spricht.

Neben den besprochenen Themen hält Frau Brauckmann es für sehr wichtig, thematische Arbeitsgruppen, auch in Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen zuzulassen, um überbetriebliche Kommunikationsstrukturen aufzubauen. Dabei sollte weniger an die „vergeudete“ Arbeitszeit gedacht werden, als an den Motivations Schub, der durch Eigeninitiative und Eigenorganisation erzielt werden kann.

Zudem sei es sehr wichtig zu betrachten, wie viel Besprechungszeit in der Bibliothek aufgewendet wird (vgl. Betriebsvergleich, 1996), denn Informationen sind grundlegend für die Motivation der Mitarbeiter und für einen effektiven Arbeitsablauf. In Solingen finden daher regelmäßige Teamrunden sowie Abteilungssitzungen statt, unter Berücksichtigung der in Kapitel 3.4 besprochenen Metaplantchnik. Zu diesen Veranstaltungen werden auch die Zweigstellenmitarbeiter eingeladen, um eine Isolation dieser Kollegen zu vermeiden.

So finden wir in Solingen fast ausnahmslos hochmotivierte Mitarbeiter, bedingt durch den kooperativen und informativen Führungsstil, der im Zusammenhang mit den Elementen der Verwaltungsreform, viel Eigeninitiative und Verantwortung für den Arbeitsbereich zuläßt.

5.3 Universitätsbibliothek Dortmund

Die Universitätsbibliothek Dortmund umfaßt neben der Zentralbibliothek 16 Bereichsbibliotheken, sowie ein Informationszentrum für Technik und Patente. Das Bibliothekssystem stellt ca. 1, 7 Mio. Bände zur Verfügung und beschäftigt 148 Mitarbeiter. Obgleich die Universität Dortmund dem Globalhaushalt angeschlossen ist, ist der Bibliothek leider jegliche Mittelfreiheit untersagt, was sich insbesondere vergleichsweise negativ auf den Unternehmergeist der Mitarbeiter auswirken dürfte.

Marlene Nagelsmeier-Linke, leitende Bi- Bibliotheksdirektorin, hält es für sehr

schwierig, eine verbindliche Stellungnahme über die Motivation ihrer Mitarbeiter zu geben, da es keine adäquaten Meßinstrumente gibt. Jedoch hängt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter laut Frau Nagelsmeier-Linke stark vom Spielraum eigenverantwortlicher Arbeit ab. Ein positives Beispiel hierzu ist die Katalogisierungsabteilung, die vergleichsweise autark arbeitet. Weniger motiviert sind hingegen die Bereichsbibliotheken, die relativ abhängig von den Strukturen der Zentralbibliothek sind und somit über wenig eigenen Handlungsspielraum verfügen.

Nach dieser einführenden Charakterisierung wurde auf die diversen Motivationstheorien eingegangen. Frau Nagelsmeier-Linke steht Maslows Bedürfnistheorie eher skeptisch gegenüber, da die Rangfolgenthese in der Praxis nicht unbedingt zutreffen würde. Alderfers Konzept beschreibt sie, durch den Wegfall der hierarchischen Rangfolge, als wesentlich fortschrittlicher. Herzbergs Theorie über Motivatoren und Hygienefaktoren hält Frau Nagelsmeier-Linke hingegen für relativ abstrakt und demzufolge für praxisfremd. Naylins Theorie fand grundsätzlich Zustimmung bei der Bibliotheksdirektorin, jedoch könne die Beteiligung bei Entscheidungen für manche Mitarbeiter eher zu einer Belastung werden, da dies häufig mit Mehrarbeit und Verantwortung einher geht, Umstände, die einige Mitarbeiter ablehnen.

Diese Einschätzung stützt sich auf die praktischen Erfahrungen in der Universitätsbibliothek, die bei der vorsichtigen Einführung von partizipativen Führungsstrukturen (z. B. Management-by-objectives) gemacht wurden, denn manche Mitarbeiter stehen diesen Umstrukturierungen eher skeptisch gegenüber, da es ihnen schwerfällt, im Gegensatz zu früher Verantwortung für ihren Arbeitsbereich zu übernehmen.

Die Organisationsform der Universitätsbibliothek ist, zu mindestens was Routineaufgaben betrifft, stablinienförmig. Zudem gibt es im Rahmen unterschiedlicher Projekte Arbeitsgruppen, die außerhalb der Hierarchien arbeiten. Umstritten ist zur Zeit die Frage, ob die Abteilungsstruktur aufgelöst werden soll, um eine Abflachung der Hierarchien zu erzielen. Jedoch gibt es einige Mitarbeiter, darunter bemerkenswerter Weise auch jüngere Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben, die Hierarchiestufungen für sinnvoll halten, was unter anderem ebenfalls auf Unsicherheiten gegenüber Verantwortungsbefugnissen zurückzuführen ist.

Auf die Frage, welche Chancen Frau Nagelsmeier-Linke dem Neuen Steuerungsmodell für die Mitarbeitermotivation zumißt, antwortete sie, daß die Verwaltungsreform an wissenschaftlichen Bibliotheken in Form des Globalhaushaltes nur mit einem erheblich höheren Aufwand eingeführt werden kann, als es an öffentlichen Bibliotheken der Fall ist. Aus diesem Grunde befindet sich die Universität Dortmund, wie auch zahlreiche andere Hochschulen noch inmitten der Umstrukturierungen, wodurch zur Zeit noch keine eigenen Erfahrungswerte über die Motivation herangezogen werden können. Grundsätzlich hält Frau Nagelsmeier-Linke jedoch eigenverantwortliches Arbeiten, als ein grundlegendes Element des Neuen Steuerungsmodelles, für einen Schlüssel zur Motivationsverbesserung.

Die Einführung diverser Arbeitsplatzmodelle erfordert in der Universitätsbibliothek die Zustimmung des Personalrates, was zur Folge hat, daß Job rotation nur in Form von internen Stellenausschreibungen statt- stattfindet. Job enlargement und Job enri-

enrichement sind kaum umzusetzen, da eine strikte Arbeitsteilung zwischen dem mittleren und dem gehobenen Dienst vorgeschrieben ist. Lediglich Katalogisierungstätigkeiten können auch durch Mitarbeiter des mittleren Dienstes durchgeführt werden. Die einzige teilautonome Gruppe innerhalb des Bibliothekssystems ist die Ortsleihe, die jegliche Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen (z. B. Fernleihe) ablehnt und daher relativ autark arbeitet.

Im Rahmen der beginnenden Umstellungen in der UB Dortmund sollen zukünftig auch verstärkt Entscheidungsbefugnisse delegiert werden. Dem steht jedoch entgegen, daß durch die bisher strikten Arbeitsanweisungen kaum Entscheidungsspielräume gewährleistet sind.

Die Kommunikationsstrukturen in der UB Dortmund erweisen sich momentan als etwas ungeordnet, da in Folge der allgemeinen Verwaltungsmodernisierungen alle Mitarbeiter über alle Informationen verfügen, was sich zu einem regelrechten Kommunikations- und Informationsdschungel entwickelt hat, den Arbeitsgruppen nun entwirren und sortieren sollen. Kommunikationsinstrumente in Dortmund sind Dienstbesprechungen, bibliotheksinterne E-mails sowie formale Rundschreiben. Auch Frau Nagelsmeier-Linke ist, wie bereits Herr Hundrieser und Frau Brauckmann der Ansicht, daß die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern die sinnvollste Möglichkeit der Motivationsverbesserung ist, jedoch sind Gespräche sehr zeitaufwendig und deshalb nur selten durchführbar.

Exit-Interviews werden zwar durchgeführt, allerdings ergeben sich aus solchen Gesprächen häufiger private Informationen als dienstliche, was unter anderem auch darauf zurückzuführen ist, daß das Interesse des ausscheidenden Mitarbeiters an dienstlichen Angelegenheiten, besonders im Falle einer Pensionierung, deutlich sinkt.

Jährliche Mitarbeitergespräche werden zur Zeit noch nicht systematisch durchgeführt. Geplant ist jedoch, Monat für Monat einen anderen Bereich bzw. eine andere Abteilung zu Einzel- und Gruppengesprächen heranzuziehen, so daß mit jedem Mitarbeiter einmal jährlich ein Gespräch geführt wird.

Weiterbildung wird auch in der UB Dortmund groß geschrieben und dementsprechend gefördert. So verfügt die Bibliothek über ein sehr ausgefeiltes Fortbildungssystem, dessen Organisation drei Personalstellen zur Verfügung stehen. So haben im Jahr 1995 beinahe alle Mitarbeiter ein oder mehrere Weiterbildungsangebote innerhalb der Hochschule, hochschulübergreifend oder regional wahrgenommen.

Zur Frage, wie Frau Nagelsmeier-Linke mit Mitarbeitern umgeht, die innerlich gekündigt haben, antwortet sie, daß es bei der hohen Mitarbeiterzahl schwierig ist, herauszufinden, wer betroffen ist. Deshalb liegen diese Fälle im Ermessen der jeweiligen Abteilungsleiter, die besser mit ihren Mitarbeitern vertraut sind und entsprechend reagieren können.

Wie bereits beide vorangegangenen Bibliotheksleiter sieht Frau Nagelsmeier-Linke zwar ebenfalls einen Zusammenhang zwischen der Motivation und der Krankmeldungsquote, ist jedoch gleichermaßen der Meinung, daß vor einer allzu raschen Beurteilung gewarnt werden sollte.

Finanzielle Anreizsysteme, wie beispielsweise Prämien, sind in der UB Dortmund, wie auch in den meisten anderen Bibliotheken, nicht gegeben. Obgleich Prämien für besonders gute Leistungen im Gespräch waren, wurden sie dennoch nicht eingeführt. Als einziges materielle Anreizmittel bleibt folglich die Höhergruppierung der jeweiligen Mitarbeiter, ein Vorgang, der sich in der Praxis jedoch als relativ schwerfällig erweist.

Beurteilungen müssen laut Beamtenrecht ca. alle drei bis fünf Jahre durchgeführt werden. Die Einführung modernerer Beurteilungsmaßstäbe wurde vom Personalamt abgelehnt. Die Beurteilung der Bibliothek und infolgedessen auch ihrer Mitarbeiter durch die Benutzer ist zur Zeit geplant. Eine Bekanntmachung besonderer Leistungen in betriebsinternen Medien ist jedoch nicht vorgesehen.

Die Bedeutung der intrinsischen Motivationsanreize ist laut Frau Nagelmeier-Linke sehr unterschiedlich ausgeprägt, zudem kommt die Tatsache, daß dies sehr schwierig zu ermitteln ist. Dennoch ist sie der Meinung, daß den intrinsischen Bedürfnissen (Freude an der Arbeit, soziale Kontakte etc.) viel Beachtung geschenkt werden sollte, da in den Bibliotheken des öffentlichen Dienstes zudem kaum andere Anreize zur Verfügung stehen.

Was die außerbetriebliche Organisation der Mitarbeiter betrifft, finden neben den Betriebsausflügen, die von der Direktion organisiert werden, auch andere Aktivitäten statt, wie z. B. Fußballspiele gegen die Mitarbeiter anderer Bibliotheken.

Abschließend merkte Frau Nagelsmeier-Linke an, daß die Motivationstheorien in der Personalführungspraxis in Bibliotheken beinahe unbekannt sind, da diese Gebiete während der Ausbildung kaum Relevanz haben.

Die UB Dortmund befindet sich momentan, wie deutlich zu erkennen ist, innerhalb zahlreicher organisatorischer Veränderungen, durch die mit einer weiteren Verbesserung der Mitarbeitermotivation zu rechnen ist.

5.4 Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften Kiel

Die Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften in Kiel ist dem Institut für Weltwirtschaft angeschlossen und beschäftigt 115 Mitarbeiter, bei einem Gesamtbestand von 2,1 Mio. Medieneinheiten.

Der Wissenschaftsrat lobte im Juni 1996 in seiner „Stellungnahme zur Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZBW), Kiel“ u. a. die hervorragende Motivationsarbeit, denn die „Leitung hat es verstanden, die Mitarbeiter zu motivieren und ein offenes Betriebsklima zu schaffen. Die Mitarbeiter zeichnen sich in allen Arbeitsbereichen - trotz geringer Aufstiegsmöglichkeiten, bedingt durch einen unvorteilhaften Stellenkegel - durch großes Engagement aus.“ (Wissenschaftsrat, 1996, S. 38-39).

Einer der Gründe für diesen erfreulichen Zustand ist laut Horst Thomsen, dem Direktor der Zentralbibliothek, ein gewisser Druck von außen. Als Beispiel nannte er die Fotostelle der Zentralbibliothek, die sich in Folge allgemeiner Einsparungen finanziell selbst tragen muß, was einen enormen Motivationsschub der betroffenen Mitarbeiter zur Folge hat, da es um die Existenz der Abteilung geht. So ist Moti-

Motivation laut Herrn Thomsen kein statischer Zustand, sondern hängt von der jeweiligen Situation ab. Ein weiterer Grund für die Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern der Fotostelle könnte zudem das eigenständige Arbeiten sein, was durch die gegebene Eigenverantwortlichkeit bedingt ist. Weiterhin wichtig sei zudem das ständige Bestreben des Vorgesetzten um die Mitarbeiter. Horst Thomsen vergleicht diese Bemühungen mit denen eines Tellerdrehers beim Variete, der pausenlos Sorge dafür zu tragen hat, daß alle Teller in Bewegung bleiben.

Zu Maslows Rangfolgenthese antwortet Horst Thomsen, ähnlich wie die bisher befragten Bibliotheksleiter, daß die Rangfolgenthese in Bibliotheken nicht zutreffe; damit sympathisiert er ebenfalls mit Alderfers Modell. Dennoch spielen materielle Anreize, wie z. B. Höhergruppierung, seiner Meinung nach eine wichtige Rolle, was gegen Herzbergs Theorie spricht, die besagt, daß Hygienefaktoren (u. a. Gehalt) keine direkte Arbeitszufriedenheit schaffen können. Naylins Modell beurteilt Herr Thomsen hingegen als relativ realistisch und merkt an, unbewußt einige Elemente in sein Führungskonzept übernommen zu haben. Dennoch ergänzt er einige Punkte des Modelles: So ist es seiner Meinung nach enorm wichtig, sehr sparsam und vorsichtig mit dem Tadeln umzugehen, da Mitarbeiter sehr empfindlich auf Kritik reagieren würden. Infolgedessen müßte auch mit Evaluationen vorsichtig umgegangen werden, da durch die Ergebnisse der Leistungsermittlung Kritik häufig nicht ausbleibt. Weiterhin gibt er zu bedenken, daß Entwicklungsmöglichkeiten immer auch mit Veränderungen zusammenhängen, vor denen einige Mitarbeiter zurückscheuen, nachher meist dennoch erleichtert sind, sich auf Neuerungen eingelassen zu haben. Die Beteiligung bei Entscheidungen ordnet er zwar als wichtig für die Motivation ein, hält den entstehenden Aufwand für den Vorgesetzten jedoch für sehr hoch. Die von Naylin geforderte Fairneß bei der Bezahlung ist laut Herrn Thomsen im öffentlichen Dienst selten möglich, dennoch sei es wichtig, alle Möglichkeiten des Bundesangestelltentarifes und des Beamtenrechtes für den Mitarbeiter auszuschöpfen.

In der Zentralbibliothek gibt keinen einheitlichen Führungsstil, da es in einer Bibliothek dieser Größenordnung laut Herrn Thomsen nicht möglich ist, nach einem bestimmten Muster zu handeln. Das mittlerweile verbreitete Prinzip Management-by-objectives ist hier nicht einsetzbar, da die Ziele der Zentralbibliothek hauptsächlich von Land und Direktion vorgegeben sind. Aus diesem Grunde, ist es hier besonders wichtig, durch effektive Kommunikation, das Engagement der Mitarbeiter zu fördern. Die Zentralbibliothek ist im Sinne des Einliniensystems aufgebaut, d. h. alle Entscheidungen werden durch die Leitung getroffen, was eine hohe Verantwortungslast für den Direktor zur Folge hat. Deshalb wurden einige Zwischenhierarchien eingebaut, wobei ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen dem Direktor und den anderen leitenden Mitarbeitern sowie leistungsstarke Informationsstrukturen maßgebend sind, um Mißverständnisse und verfälschte Anordnungen zu vermeiden. Im Zuge dieser Dezentralisierungs- und Delegationsbestrebungen wurde auch die relativ niedrige Abteilungszahl erhöht. Diese Maßnahmen, die eher den Aufbau als den Abbau von Hierarchien herbeiführen, wurden in Kiel ergriffen, um die früher relativ ungeordnete Organisationsstruktur zu verbessern. Geplant ist, nach erfolgreicher Organisa-

Organisationsverbesserung, wiederum eine Reduzierung der Hierarchien, wodurch sich Herr Thomsen einen weiteren Motivationsschub erhofft.

Viele der besprochenen Arbeitsplatzmodelle finden in Kiel Berücksichtigung, darunter auch Job sharing und teilautonome Gruppen (Katalogisierung, Erwerbung). Durch das Anbieten neuer Aufgabenbereiche wurde außerdem Job enlargement eingeführt. Job rotation sollte laut Herrn Thomsen durch den Mitarbeiter selbst gefordert werden, da es wenig sinnvoll wäre, vielfältige Arbeit zu „verordnen“. Job enrichment hingegen stelle den Vorgesetzten im öffentlichen Dienst und somit auch in Bibliotheken vor tarifliche Probleme, da mit einer anspruchsvolleren Tätigkeit eine Höhergruppierung einher gehen müsse.

Hohe Verantwortlichkeit im eigenen Arbeitsbereich im Sinne des AVE-Prinzips, hält Herr Thomsen für ideal, da eine leichtere Identifikation mit den Aufgaben erfolgen würde.

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern erfolgt in der Zentralbibliothek persönlich, denn schriftliche Kommunikationsmittel sind, wie sich in der Praxis zeigt, bei den Mitarbeitern wenig beliebt. Grundsätzlich gibt Herr Thomsen zu bedenken, daß durch die fortschreitende Technisierung am Arbeitsplatz, traditionelle Verhaltensweisen, wie z. B. persönliche Gespräche immer mehr an Bedeutung gewinnen. Anregungen in Führungsfragen erhält Herr Thomsen, neben Exit-Interviews, aus den häufigen und systematischen Gesprächen mit neuen Mitarbeitern, die als (Noch-) Außenstehende objektiver sind als andere Mitarbeiter. Außerdem werden regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt.

Auch in Kiel spielt Weiterbildung eine große Rolle, jedoch ist die Nachfrage von Seiten der Mitarbeiter eher gering, was laut Herrn Thomsen allerdings geändert werden soll. Nach Beobachtungen des Bibliotheksdirektors ist der Motivationsschub, als Folge der Fortbildung gerade bei Mitarbeitern in relativ niedrigen Positionen besonders hoch.

Der Umgang mit Mitarbeitern, die die innere Kündigung vollzogen haben, ist laut Herrn Thomsen besonders schwierig, denn es gibt Mitarbeiter, bei denen auch durch zahlreiche Bemühungen keine Verbesserung der Motivationslage erreicht werden könne, was er unter anderem auf die geringen Anreizmöglichkeiten im öffentlichen Dienst zurückführt.

Die Höhe des Krankenstandes stünde direkt mit dem Betriebsklima in Verbindung, da das Verantwortungsbewußtsein gegenüber der Bibliothek, laut Herrn Thomsen, bei hoher Motivation erheblich höher sei.

Sämtliche Aspekte leistungsorientierter Bezahlung sind, wie Herr Thomsen beurteilt, sehr vielversprechend für die Motivation, jedoch auch seiner Meinung nach, sowohl in öffentlichen als auch in wissenschaftlichen Bibliotheken bislang nicht realisierbar.

Benutzerumfragen werden in der Zentralbibliothek bisher nicht durchgeführt, die Bibliotheksarbeit ist jedoch dennoch sehr kundenorientiert, da direkt auf die Reaktionen der Benutzer eingegangen wird. Ein weiteres Bewertungsmittel hingegen ist das Beurteilungssystem des Landes Schleswig-Holstein für den öffentlichen Dienst. Diese vorgegebene Form der Leistungsbeurteilung ist jedoch für die

meisten Mitarbeiter enttäuschend, da sie häufig ein anderes Bild von ihrer Arbeitsleistung haben, als es suggeriert wird. Folglich kann dieses System kaum etwas zur Motivation der Mitarbeiter beitragen, sondern eher gegenteilige Auswirkungen haben.

Die intrinsischen Bedürfnisse hält Herr Thomsen für die Mitarbeitermotivation in Bibliotheken für sehr relevant, da im öffentlichen Dienst kaum andere Anreize zur Verfügung stehen. Dennoch gibt er zu bedenken, daß materielle Anreize und in erster Linie ein zufriedenstellendes Gehalt die besseren Motivationsalternativen wären. Neben der jährlichen Weihnachtsfeier finden im Kollegium der Zentralbibliothek auch weitere Veranstaltungen statt, wie beispielsweise sportliche Aktivitäten, jedoch ist es schwierig, die Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeiten zu organisieren. Private Zusammentreffen hingegen haben, laut Herrn Thomsen, eher freundschaftliche als berufliche Hintergründe.

Abschließend merkt Herr Thomsen an, daß die Motivation im öffentlichen Dienst durch die fehlenden materiellen Anreize vergleichsweise problematisch ist. Um so wichtiger seien folglich gute Kommunikations- und Informationsstrukturen (vgl. Kapitel 3.3), Mitspracherecht und ein starkes Zugehörigkeitsgefühl. Ebenso relevant sei zudem, die Mitarbeiter durch kooperative Führung ernst zu nehmen und die Relevanz ihrer persönlichen Arbeitsleistung für den gesamten Betriebsablauf deutlich zu machen.

Wie in der Praxis und durch die hervorragenden Ergebnisse deutlich wird, ist die Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften ein weiteres positives Beispiel dafür, in Bibliotheken, trotz der wenigen zur Verfügung stehenden materiellen Mitteln, eine sinnvolle und erfolgreiche Mitarbeitermotivation zu betreiben.

5.5 Zusammenfassung

Wie die Gespräche zeigen, finden in allen vier Bibliotheken viele der im theoretischen Teil besprochenen Motivationsfaktoren, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Konzeptionen und Betriebsgrößen, Beachtung.

Wie bereits erwähnt, halten alle Bibliotheksleiter ihre Mitarbeiter für sehr motiviert, auch wenn Frau Nagelsmeier-Linke zu bedenken gibt, daß es keine zuverlässigen Meßinstrumente für diesen Zustand gibt. In allen Bibliotheken sind besonders die Abteilungen oder Teams besonders motiviert, die vergleichsweise selbständig und verantwortungsbewußt arbeiten. Das Neue Steuerungsmodell hat sowohl in Solingen als auch in der UB Dortmund (hier in Form des Globalhaushaltes) Einzug gehalten. Während sich durch die inbegriffenen Veränderungen in der Stadtbibliothek Solingen ein erheblicher Motivationsschub entwickelt hat, befindet sich die Organisation der UB Dortmund momentan noch innerhalb der Umstrukturierung.

Übereinstimmend lehnten alle vier Bibliotheksleiter die in Maslows Theorie enthaltene Rangfolgenthese ab, stimmten aber überwiegend den Inhalten der verschiedenen Stufen zu. Alderfers Modell wurde dementsprechend, durch den Wegfall der kritisierten Rangfolge, als sinnvolle Weiterentwicklung empfunden. Herzbergs Hygienefaktoren stießen auf unterschiedliche Meinungen. So stimmt Herr Hundrieser

der These zu, daß gute Einkommensverhältnisse die Freude an der Arbeit nicht direkt verbessern würde, wohingegen Herr Thomsen von der Relevanz des Gehaltes für die Motivation der Mitarbeiter überzeugt ist. Hingegen sympathisierten alle, in Folge der greifbaren Praxisnähe, trotz einiger Anmerkungen mit Naylins Ansatz und lassen die diversen Aussagen des Konzepts wenn auch unbewußt in ihren Führungsstil einfließen. In Solingen, Dortmund und Dinslaken findet die Führungstechnik Management-by-objectives in unterschiedlicher Ausprägung Berücksichtigung. Bedingt durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodelles und der damit verbundenen Verantwortungsdelegation, erfolgt die Führung in der Stadtbibliothek Solingen vergleichsweise am stärksten über Zielvereinbarungen.

Weiterhin messen alle Bibliotheksleiter der Verwaltungsreform, durch die enthaltenen Verantwortungsbefugnisse, eine große Bedeutung für die Mitarbeitermotivation bei. Mit Ausnahme von Kiel, wo vorübergehend ein Aufbau von Abteilungen notwendig war, arbeiten alle befragten Bibliotheken nach dem Prinzip 'Lean Library', um die Verminderung der vorhandenen Hierarchien zu fördern. Zudem finden viele der besprochenen Arbeitsplatzmodelle in den betreffenden Bibliotheken Berücksichtigung, jedoch in unterschiedlichem Umfang, bedingt durch die verschiedenen Größenordnungen. Während in der relativ kleinen Stadtbibliothek Dinslaken lediglich Job sharing und Mischarbeitsplätze realisierbar sind, finden wir in Solingen neben diesen Konzepten auch teilautonome Gruppen. In der UB Dortmund fanden viele Arbeitsplatzmodelle, darunter Job enlargement, Job enrichment und Job rotation beim Personalrat bisher keine Zustimmung. In Kiel hingegen wurden einige Modelle eingeführt, wie beispielsweise Job sharing und teilautonome Gruppen. Job enlargement ist auch hier wegen tariflicher Schwierigkeiten bisher nicht realisierbar. Alle vier Bibliotheksleiter halten eigenverantwortliches Arbeiten für sehr motivationsfördernd, was sich auch in den durchweg kooperativen Führungstechniken widerspiegelt.

Das persönliche Gespräch mit Mitarbeitern wird von den Bibliotheksleitern übereinstimmend als die sinnvollste Kommunikationsmöglichkeit auch im Sinne der Motivation angesehen, jedoch muß insbesondere in den beiden wissenschaftlichen Bibliotheken, bedingt durch die hohe Mitarbeiterzahl, auch auf andere Mittel (z. B. E-mails, Rundschreiben etc.) zurückgegriffen werden. Regelmäßige Mitarbeitergespräche werden zudem bereits in allen Bibliotheken durchgeführt bzw. eingeführt. Der Weiterbildung wird ausnahmslos in allen vier Bibliotheken viel Beachtung geschenkt, was unter anderem durch die vielfältigen Fortbildungsangebote deutlich wird. Der Umgang mit demotivierten Mitarbeitern sollte nach Meinung aller vier Bibliotheksleiter, durch persönlichen Kontakt und durch zahlreiche Gespräche erfolgen, jedoch konnten keine pauschalen Lösungsvorschläge gegeben werden, da die Situation individuelle Handlungslinien erfordere. In Verbindung mit der inneren Kündigung steht auch die Krankmeldungsquote, die alle Bibliotheksleiter, unter Beachtung der möglichen Ursachen, als einen Indikator für die Motivationslage der Mitarbeiter anerkennen.

Materielle Anreize zur Leistungssteigerung, können in allen Bibliotheken nicht eingesetzt werden. Allen Bibliotheksleitern bleibt lediglich die Möglichkeit, die vor-

vorhandenen tariflichen Regelungen so flexibel wie möglich auszulegen. Beurteilungssysteme über die Leistungen der Mitarbeiter finden hingegen in den Bibliotheken unterschiedliche Berücksichtigung. Zum einen gibt die jährliche Statistik Auskunft, zum anderen sind Benutzerumfragen geplant. Gute Ergebnisse werden jedoch in allen Bibliotheken nicht in betriebsinternen Medien veröffentlicht, sondern in persönlichen Gesprächen anerkannt. Alle Bibliotheksleiter halten die intrinsischen Motivationsfaktoren innerhalb des Bibliothekswesens für enorm wichtig, da extrinsische und materielle Mittel nicht vorhanden sind. Außerbetriebliche Aktivitäten wie Betriebsausflüge und Feiern finden in allen vier Bibliotheken statt und werden teilweise eigenständig von den Mitarbeitern organisiert.

Abschließend betrachtet zeichnet sich die Stadtbibliothek Dinslaken durch ihr ausgezeichnetes Betriebsklima aus. Andere Konzepte, wie z. B. manche Arbeitsplatzmodelle, können in Dinslaken hingegen, bedingt durch die relativ geringe Größe eines mittelstädtischen Bibliothekssystems, zum Teil nur ansatzweise realisiert werden. Diese Umstände werden jedoch erfolgreich durch die hohe Gewichtung sozialer Komponenten aufgewogen, welche in allen besprochenen Motivationsmodellen als wichtig erachtet werden. In der Stadtbibliothek Solingen, die vergleichsweise umfangreich ist, finden sich hingegen mehr Möglichkeiten, Inhalte aus den Motivationskonzepten anzuwenden. Zudem ist es, unterstützt auch durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodelles, gelungen, einen kooperativen Führungsstil zu entwickeln, der den Bedürfnissen nach Eigenverantwortung und Innovation Sorge trägt. Neben diesen Faktoren ist es der Bibliotheksleitung, als auch den Mitarbeitern gelungen, ein gutes und teamfähiges Arbeitsklima aufzubauen. In der Universitätsbibliothek Dortmund finden gleichfalls zahlreiche Umstrukturierungen im Sinne moderner Führungstechniken statt, die sich trotz mancher bislang unüberwindbarer Reglements, positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken dürften. Die Leitung der Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften in Kiel, hat es schließlich erreicht, unbeachtet der fehlenden materiellen Anreize im öffentlichen Dienst, durch die mitarbeiterfreundliche Führung, verbunden mit guten Kommunikations- und Informationsstrukturen, ein engagiertes und hochmotiviertes Betriebsklima zu schaffen.

So sind alle vier Bibliotheken, sicherlich nicht zuletzt durch den mehr oder weniger bewußten Einsatz der behandelten Führungskonzepte, beispielhaft für eine erfolgreiche Motivationsarbeit, jedoch sollte dieser positive Eindruck nicht ohne weiteres auf andere Bibliotheken übertragen werden.

6 Fazit

Im Rahmen dieser Diplomarbeit und besonders in Zusammenarbeit mit den befragten Bibliotheken wurde mir bewußt, daß die Anwendung der diversen Motivationstheorien und entsprechender Führungstechniken nicht in allen Fällen selbstverständlich ist. Daß die Motivationsarbeit in diesen Bibliotheken dennoch so erfolgreich ist, ist teilweise auf Fortbildungen und auf die sensible Intuition der Biblio-

Bibliotheksleiter zurückzuführen. Es ist jedoch anzunehmen, daß diese erfreuliche Situation nicht in allen Bibliotheken herrscht, was sicherlich auf die fehlende Vorbereitung im Rahmen der bibliothekarischen Ausbildung zurückzuführen ist, denn die Personalführung und folglich auch die Mitarbeitermotivation, haben im Studium, laut der befragten Bibliotheksleiter, so gut wie keine Beachtung gefunden. Daß dies nicht allein ihre subjektive Meinung, sondern ein verbreiteter Zustand ist, verdeutlicht das folgende Zitat von Albrecht Hatzius: „Viele Fachkräfte werden Führungskräfte, ohne daß sie auf diese Rolle vorbereitet wurden. (...) In der bibliothekarischen Ausbildung findet diese Qualifizierung nicht statt (...).“ (Hatzius, 1996, S. 43). Diesen Mißstand haben jedoch die meisten Ausbildungsstätten mittlerweile erkannt, was ein Blick in die aktuellen Vorlesungsverzeichnisse ausgewählter Fachhochschulen verdeutlicht (s. Anhang 2). Diese Auswahl zeigt, daß mittlerweile einige Lehrveranstaltungen an den Fachhochschulen stattfinden, die Bibliothekare auf den Umgang mit Mitarbeitern und deren Motivationssteigerung, vorbereiten. Dennoch sollte die Teilnahme an den zahlreichen Fortbildungsangeboten zu diesen Themen von Seiten leitender Mitarbeiter nicht gescheut werden (vgl. Kapitel 3.5), denn die Mitarbeitermotivation in Bibliotheken erfordert, bedingt durch die gesonderte Situation des öffentlichen Dienstes und die bislang fehlenden materiellen Anreize, besondere Beachtung. Zudem hat die Mitarbeitermotivation in Bibliotheken, insbesondere unter dem Gesichtspunkt knapper Kassen und der daraus resultierenden Leistungsorientierung, deutlich an Wert gewonnen.

Nach Abschluß dieser Arbeit wird deutlich, daß es eine einheitliche Empfehlung zur erfolgreichen Motivation von Bibliotheksmitarbeitern nicht zu geben scheint, da eine individuelle Anpassung an die Strukturen der jeweiligen Bibliothek oft erforderlich ist. Dennoch gibt es einige grundlegende Strömungen, wie sinnvoll in diese Richtung gearbeitet werden kann. Wie die Erfahrungen aus den befragten Bibliotheken zeigen, haben kooperative Führungselemente, wie beispielsweise die Ermöglichung eigenverantwortlichen Handelns sowie wirkungsvolle und gleichberechtigte Kommunikationsstrukturen höchste Priorität für die Mitarbeitermotivation in Bibliotheken. Grundlegend ist weiterhin ein gutes und motivierendes Arbeitsklima, welches ein kollegiales und angenehmes Miteinander ermöglicht. Daher möchte ich mit folgenden Worten von Helmut Gensicke und Thomas Klages von der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer schließen: „Wie wir aus Untersuchungen wissen, ist weder ein hierarchisches Vorgesetztengehabe, noch ein modisches Laissez-fair-Verhalten geeignet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stimulieren. Es bedarf der Führungskraft, die aktiv führt, aber auch stützend, fördernd und aktivierend hinter die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu treten weiß. Wer beim Thema der Leistungsanreize immer nur ans Geld oder sonstige materielle Aspekte denkt, versperrt sich den Blick auf die hier bestehenden Zusammenhänge. Er übersieht, daß in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein kraftvolles Potential bereitsteht, daß auf seine Freisetzung wartet.“ (Klages/Gensicke, 1997, S. 33)

Literaturverzeichnis

Alderfers, C. P.: Existence, relatedness and growth. Human needs in organizational settings. - New York, 1972

Atkinson, J: Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart, 1975

Berthel, Jürgen: Personalmanagement: Grundzüge und Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart, 1997

Betriebsvergleich an öffentlichen Bibliotheken, Bd. 1 - 2, Gütersloh, 1997

Braid, Robert W.: The power of pay. - in: Management World, 1984

Brauckmann, Marianne: Seminar „Mitarbeiterführung“, FH Köln, 1997/98

Bühner, Rolf: Personalmanagement, Landsberg/Lech, 1997

Endres, Alfred: Motivation trotz Bürokratie: Leitlinien erfolgreicher Mitarbeiterführung, Stuttgart, 1993

Fit durch Fortbildung. - DBI, Berlin, 1997

Hatzius, Albrecht: Patentrezepte gibt es nicht: Mitarbeiterführung in Bibliotheken. - in: Buch und Bibliothek, 48. Jg., 1996 (1), S. 43-47

Herzberg, Frederick H.: Job attitudes. - New York, 1987 (1957)

Herzberg, Frederick H.: Work and the nature of man. - London, 1972

Jones, Noragh: Staff Management in Library and information work, Aldershot, 1987

Klages, Helmut/ Gensicke, Thomas: Mit immateriellen Anreizen motivieren. - in: Die innovative Verwaltung, 5/1997

Kleinbeck, Uwe / Wegge, Jürgen: Fehlzeiten in Organisationen: Motivationspsychologische Ansätze zur Ursachenanalyse und Vorschläge für die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. - in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., 1996 (4), S. 161-172

Krompholz, Brigitte: Mitarbeiterführung in Bibliotheken. - in: Buch und Bibliothek, 39. Jg., 1987 (4), S. 353-355

Krycha, Klaus-Thomas: Kleines Betriebswirtschaftslehre-Lexikon, München, 1986

Martell, Charles: Achieving high performance in library work. - in: Library Trends,

1989 (1), S. 73-91

Maslow, Abraham H.: Motivation and personality. - New York, 1970

Mayo, Elton: The human problems of industrial civilisation. - North Stradford, 1977

Mayo, Elton: The social problems of industrial civilisation. - North Stradford, 1977

McClelland, D.C.: The achievement motive. - New York, 1953

McClelland, D.C.: Personality. - New York, 1951

Mitarbeitergespräche: Leitaden zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Solingen, 1995

Naylin, Randal D.: Fullfilling employee needs- the key to motivation. - in: Supervision, 1982

Porter, L. W./ Lawler, E.E.: Behavior in organizations, New York, 1975

Schelling, Heiner: Personal in Universitätsbibliotheken. - in: Forschung & Lehre, 1994, n 1-2, S.41-43

Schelling, Heiner: Personal in wissenschaftlichen Bibliotheken inder Bundesrepublik Deutschland. - in: European research libraries cooperation, 1994, vol.4, S. 65-87

Schwab, Siegfried: Führung und Motivation in der öffentlichen Verwaltung, Pfaffenweiler, 1988

Tannenbaum. R: Leadership and organization. - New York, 1961

Taylor, Frederick, W.: Principles of sientific management. - 1987 (1911)

Thomsen, Horst: Information und Kommunkation in Bibliotheken (Vortragsmanuskript), 1997

Verwaltungsreform: Bibliotheken stellen sich der Herausforderung / Ulla Wimmer (Hrsg.). - Berlin, 1995

Vroom, V. H.: Work and motivation. - New York, 1964

Weber, Wolfgang: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1992

Weiner, Bernhard: Human motivation. - Newburg Park/Calif., 1992

White, Herbert S.: Library Personnel Management, New York, 1985

Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZBW), Kiel, Berlin, 1996

Anhang 1

Interviewkonzept

Allgemeine Fragen:

- Für wie motiviert halten Sie Ihre Mitarbeiter?
- Gibt es besonders motivierte Abteilungen und kennen Sie die Gründe für diese besondere Leistungsbereitschaft?
- Hat in Ihrer Bibliothek bereits das Neue Steuerungsmodell Einzug gehalten oder ist Ihre Bibliothek in irgendeiner Weise dezentralisiert oder budgetiert?

Fragen zu den Motivationsmodellen:

- Stimmen Sie Maslows Bedürfnishierarchie und der enthaltenen Rangfolgenthese zu, die besagt, daß höheres Bestreben wie soziale Kontakte, Erfolgsstreben und Selbstverwirklichung erst dann eine Rolle spielen, wenn die Grundbedürfnisse (sicheres Einkommen, Nahrung, Kleidung etc.) befriedigt sind?
- Oder schließen Sie sich eher Alderfers ERG-Theorie an, die inhaltlich stark der von Maslow aufgestellten Bedürfnissen ähnelt, jedoch die strenge Rang- und Hierarchiefolge aufgibt?
- Welche Meinung haben Sie zu Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie, die sich zum einen durch Motivatoren, zum anderen durch Hygienefaktoren auszeichnet?
- Wie realistisch schätzen Sie Naylin`s Ansatz zur Mitarbeitermotivation ein?
- Welche der besprochenen Modelle ist Ihrer Meinung nach die zutreffendste und warum? Kennen Sie eventuell andere, aktuellere Theorien?
- Beeinflußt Ihre Meinung zu einer der Motivationsmodellen Ihre Arbeit in der Personalführung?
- Neben den Inhaltstheorien (s. o.), findet man auch die sogenannten Prozeßtheorien, in denen nicht die Frage nach den Motiven, sondern nach den Abläufen zwischen Motivation und Handlung im Vordergrund steht. In wie weit sind die Kenntnisse dieser Prozesse für die Mitarbeiterführung Ihrer Meinung nach notwendig?

Fragen zur Führungspolitik:

- Nach welchem der bekannten Führungsstile (z. B. Management by objectives) leiten Sie Ihre Bibliothek?

- Welche Organisationsform findet man in Ihrer Bibliothek (Stablinien-, Einlinien-, Mehrliniensystem, Matrixorganisation)?
- Gibt es in Ihrer Bibliothek Abteilungen mit jeweiligen Leitern?
- Wie schätzen Sie die Chancen ein, durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodelles und den beinhalteten Zielen und Merkmalen, eine erhöhte Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter zu erzielen?
- Findet in Ihrer Bibliothek das Prinzip „Lean Library“ (Abbau von Hierarchien) Beachtung?
- Welche Modelle der Arbeitsplatzgestaltung wurden eingeführt (Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Job Sharing, teilautonome Gruppen)?
- In wie weit haben Ihre Mitarbeiter Eigenverantwortung für ihre Aufgabenbereiche (eventuell nach dem Aufgabe-Verantwortung-Entscheidungs-Prinzip)?
- Wie mitarbeiterfreundlich und motivationsfördernd schätzen Sie die interne Kommunikation, z. B. bei Aufgabenvergabe, in Ihrer Bibliothek ein und wie funktioniert diese?
- Werden Exit-Interviews bei ausscheidenden Mitarbeitern durchgeführt, um eventuelle Mängel in der Motivationspolitik aufzudecken ?
- Führen sie regelmäßig oder systematisch Mitarbeitergespräche?
- Werden Ihren Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten und wenn ja, auch für Mitarbeiter in nicht führenden Positionen? Wie oft und in welchem Ausmaß?
- Wie gehen Sie mit Widerständen einzelner Mitarbeiter um (innere Kündigung) und wie erwecken Sie das Interesse für neue Entwicklungen und Arbeitsmethoden?
- Halten Sie Kennzahlen wie Krankmeldungsquoten zum Thema Motivation aussagekräftig?

Fragen zu den Anreizsystemen:

- In wie weit können Sie materielle Anreize für gute Leistungen einsetzen z. B. Lohnerhöhungen, Prämien, Weiterbildungsangebote?
- Wie fest halten Sie sich bei der Gehaltseinstufung Ihrer Mitarbeiter an feste Tarife

(z .B. BAT) und wie groß schätzen Sie die Spielräume leistungsorientierter Bezahlung innerhalb dieser Tarife ein?

- Gibt es in Ihrer Bibliothek andere, leistungsorientiertere Systeme?
- Wird die Leistung Ihrer Mitarbeiter in irgendeiner Weise evaluiert bzw. beurteilt, z. B. durch Kundenumfragen oder betriebsinterne Erhebungen?
- Folgen diesen Erhebungen eventuell Bekanntmachung der besonderen Leistung (in betriebsinternen Medien), individuelle Auszeichnungen, Übertragung von Verantwortung, materielle Entlohnungen (extrinsische Motive)?
- Für wie motivierend halten Sie die sogenannten intrinsischen Anreize (Verbesserung der Arbeitsbedingungen, persönliches Lob, Freude an der Arbeit selbst) und wie weit wird diesen in Ihrem Betrieb entsprochen?
- Finden regelmäßig organisierte Veranstaltungen auch außerhalb der Arbeitszeiten für Ihre Mitarbeiter statt (z. B. Betriebsausflüge, Sport etc.), um das Betriebsklima zu erhalten oder zu verbessern?
- Ist es in Ihrer Bibliothek durch irgendwelche Formen der Budgetierung möglich ersparte Ressourcen oder erwirtschaftete Gewinne innerhalb der Bibliothek zu erhalten und wird durch diese Maßnahme der „Unternehmergeist“ Ihrer Mitarbeiter geweckt?

Weiteres:

- Haben Sie irgend etwas anzumerken oder zu ergänzen?
- Kennen Sie ein Mittel oder eine Methode zur Motivation der Mitarbeiter, die ich nicht beachtet habe?

Anhang 2

So hat beispielsweise die Fachhochschule Köln, während des vergangenen Wintersemesters, neben der Veranstaltung „Bibliotheksbetriebslehre“ (Prof. Dr. Stock), die unter anderem auch das Thema Mitarbeitermotivation beinhaltet, ein Seminar „Mitarbeiterführung“ angeboten, dessen Leitung Frau Brauckmann (Solingen) übernahm. An der Fachhochschule Potsdam bietet in diesem Sommersemester Herr Prof. Dr. Hobohm eine Veranstaltung mit dem Titel „Management in Bibliotheken und Informationseinrichtungen“ an, die unter anderem auch das Thema „Mitarbeiterführung“ berücksichtigt. Prof. Dr. Funk, Dozent an der Humboldt-Universität zu Berlin, bietet im Rahmen des bibliothekarischen Studiums, die wöchentliche Lehrveranstaltung „Betriebswirtschaftslehre“ an, u. a. auch zum Thema Personalführung. An der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig, wird im diesjährigen Sommersemester die Veranstaltung „Bibliotheksbetriebslehre“, wie bei den vorangegangenen Instituten ebenfalls unter Berücksichtigung der Personalführung, hier jedoch mit dem Schwerpunkt Führungsstile durch Prof. R. Teich angeboten. Zudem bietet die Fachhochschule Stuttgart in diesem Sommersemester ein Trainingsseminar zur Personalführung an.